CIVIL SERVICE COMMISSION

ANNUAL REPORT

1997-1998

1998-1999

Ontario

102-01548/

Letters of Transmittal

To the Honourable
Hilary M. Weston
Lieutenant Governor
Province of Ontario

May it Please Your Honour:

For the information of Your Honour and the Legislative Assembly, I have the privilege of presenting the annual report of the Civil Service Commission for the period of April 1, 1997 to March 31, 1998 and April 1, 1998 to March 31, 1999.

Respectfully submitted

Chris Hodgson
Chair
Management Board of Cabinet

The Honourable Chris Hodgson
Chair
Management Board of Cabinet
Province of Ontario

Sir:

I have the honour to present the annual report of the Civil Service Commission for April 1, 1997 to March 31, 1998 and April 1, 1998 to March 31, 1999.

Respectfully submitted,

Michele Noble
Chair
Civil Service Commission

TABLE OF CONTENTS

1. Current Environment 1

1.1 Ontario Public Service Transformation

1.2 The OPS Workforce of the Future

1.3 The Current OPS Workforce

2. Response to the HR Challenge 8

2.1 The Human Resources Strategy for the OPS

2.1.1 Policies

2.1.2 The Ontario Internship Program

2.1.3 Corporate Learning and Development Initiatives

2.1.3.1 Middle Managers and Staff

2.1.3.2 Senior Management Group

2.2 Senior Management Group

2.3 Labour Relations Initiatives

3. Ontario Civil Service Commission 22

4. Staffing, Training and Organizational Development Functions 23

4.1 Management Board Secretariat, Human Resources Division

4.1.1. Staffing and Development Branch

4.1.2 Compensation Services Branch

4.1.3 Corporate Labour Relations/Negotiations Secretariat

4.2 Cabinet Office, Centre for Leadership

4.3 Ministries

5. Ontario Public Service Statistics

5.1 Statistics for 1997-199825

- Statistical Profile of the Classified Service

5.2 Statistics for 1998-1999 43

- Statistical Profile of the Classified Service

APPENDIX A

List of Current Members of Civil Service Commission for 1998-1999 61

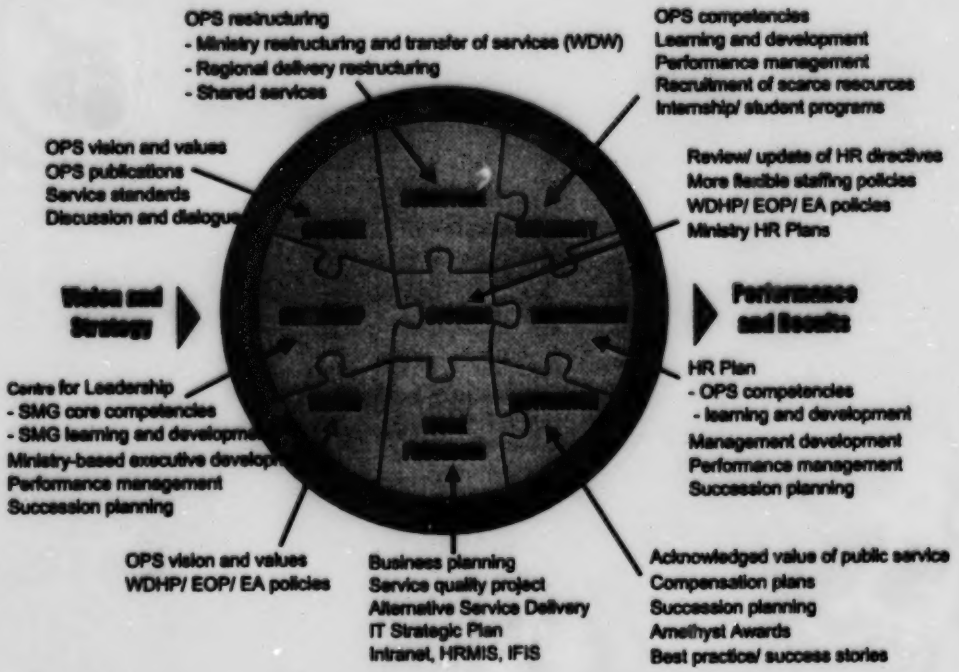
1. CURRENT ENVIRONMENT

1.1 Ontario Public Service Transformation

Employees in the Ontario Public Service (OPS) have been facing complex change that is occurring at an ever-increasing pace. Change in the OPS began in response to budget constraints, resulting in program transfers or closures, ministry relocations and integrations, and rationalizing. Driven by economic, social, political, technological, and market factors worldwide, the OPS has more recently entered a new era of transformation that involves a basic questioning and re-evaluation of what government does and how it does it.

This fundamental change is moving us toward a smaller and more flexible organization that is focused on core business; ensuring quality service to the public; integrated and cohesive; and accountable.

Corporate change projects focus on achieving the OPS vision and restructuring objectives through four key enablers: People, Processes, Service Delivery and Technology. Every aspect of the OPS as an organization is being impacted.



Corporate change projects and initiatives include:

People

The *Human Resources Strategy* (*HR Strategy*) is a set of initiatives to renew and revitalize the Ontario Public Service. Renewing the public service involves helping employees to keep pace with the changing role of government and ways we do our work. Revitalizing the public service means planning ahead to ensure there will always be a future generation of skilled employees.

The HR Strategy focuses on employees outside the senior management group. It recognizes the demands being placed on our workforce and provides new learning programs and up-to-date HR management policies and practices. Developed through extensive consultation with ministries, the HR Strategy will build on the strengths of our workforce and address human resource management issues through an integrated set of public service renewal initiatives. See section 2.1 for details.

The *Human Resources Plan for the Senior Management Group (SMGs)* was implemented in March 1997. A key objective of the plan is to develop and foster current and future leaders who can manage the challenge of a changing environment through:

- corporate core competencies for senior managers
- education, training and development
- performance management
- recruitment and succession planning
- compensation and incentive awards.

See section 2.2 for details.

Processes

The *Directives Review Project* is revising, adding and eliminating corporate directives to help ministries support the government's restructuring and accountability objectives through sound financial, administrative, information technology and human resources management practices.

The *Red Tape Review* is removing red tape barriers to job creation, economic growth and better government, and developing ways to prevent more red tape from being created.

The *Internal Administration Project* is continuing to cut costs while finding new ways of sharing and delivering administrative services within the OPS. This project includes:

- *Internal Audit Restructuring*, which aims to refocus and restructure internal audit to deal with both OPS-wide and ministry-specific risks and to provide the necessary audit skills and capabilities;
- *Financial Information System*, which aims to provide an OPS-wide integrated

system to meet financial reporting and decision-making requirements;

- *Workforce Information Network*, which aims to implement a corporate human resource management information system for the OPS (Peoplesoft application) to provide online access to information for employees, managers and decision-makers; and

- *Shared Services*, which aims to develop a customer-oriented, OPS-wide approach to delivering internal business support services for maximum efficiency and quality. Transfers began in December 1998 and will continue over the next year. The initial services transferred were payroll.

Service Delivery

The *Agency Reform Commission* is undertaking to improve customer service, increase efficiency, and maintain the independence of Ontario's regulatory and adjudicative agencies, through less adversarial hearing processes, improved customer access and business practices, shared services, and enhanced performance and accountability.

Ontario Business Connects is streamlining and simplifying information, registration, reporting and remittance for business in Ontario through a service delivery strategy that provides business clients with a choice of access channels and interfaces and involves public/private sector partnerships in delivering services.

ServiceOntario is an inter-ministerial initiative to provide routine government information and transactional services (e.g. driver and vehicle licensing, health cards) in a more customer-focused manner, through a variety of delivery options supported by integrated technologies and systems.

The *Regional Delivery Restructuring Project* is taking a customer-focused approach to improving the way government services are delivered in field offices throughout the province, including co-location of related services and common information counters.

The *Service Quality Project* aims to improve service to Ontarians through establishing a common framework and standards for service quality, customer service training, and resources and tools to share and promote best practices.

Technology

A recently approved *Information and Information Technology Strategy* aims to advance the government's business vision and enable flexible, responsive and innovative public service through up-to-date technology infrastructure, policies, standards, and skills.

1.2 The OPS Workforce of the Future

Thinking differently about the role of government opens up opportunities for innovation and new ways of working. Through the business planning process, each ministry has been reviewing what it has been doing that serves a compelling public need and what it has been doing that could be done as effectively outside government. Many programs and services have been identified as candidates for alternative service delivery. In the future, fewer services will be delivered directly by OPS employees. Many services will be delivered by a community agency, another level of government, a partnership with the private sector, or through the purchase of services.

As the role of government shifts from service provider to service manager, the capacity of the OPS to oversee, monitor and ensure results will be critical. Knowledge and skills in the areas of service contracting and service management are becoming crucial.

Every ministry is looking at how best to deliver its programs and services, first by looking "outside" from the public's perspective and then by looking "inside" to determine how best to provide the services. Flexibility, responsiveness and accountability are becoming critical traits of the OPS.

The OPS Workforce of the Future

The OPS will foster a vital community of public servants who:

- continue to demonstrate dedication, integrity and excellence in serving the people of Ontario and their elected representatives;
- earn renewed confidence and trust of the Ontario public and respect of public sector workers in other jurisdictions;
- are motivated and able to adapt, learn and continuously improve;
- actively contribute to attracting and preparing a new generation of public administrators; and
- build challenging, rewarding and mobile careers spanning the public and private sectors.

The objectives of the HR Strategy are to:

- promote revitalization of the OPS workforce in order to achieve quality service to the public and renew public confidence;
- develop an integrated, strategic framework of policies and practices for managing human resources to ensure the OPS will be able to develop, recruit and retain skilled employees needed for the future;
- establish a workplace where employees feel valued and are motivated to undertake challenging work and continuous learning; and
- provide practical processes, resources and tools that will involve employees, managers and senior management in action and dialogue to help make the HR Strategy a reality.

The ability of our organization to change quickly and effectively in response to new priorities and challenges depends on a workforce with a broad set of transferable skills.

The OPS of the future will require employees who can move easily across the organization and who can work effectively in teams. It will need a workforce that is customer service-oriented, knowledge-based, computer-confident, numerate, entrepreneurial in attitude, resilient and open to change.

The OPS will need managers and executives who can match business goals with innovative technological solutions and confidently carry out their responsibilities for technology management. It will need service managers who are skilled in establishing performance standards and measures, tracking results, and ensuring that desired outcomes are achieved. Negotiations, conflict management and communications skills will be vital.

1.3 The Current OPS Workforce

OPS employees have been meeting the challenge of unprecedented change in structure and service delivery — and in many cases, managing it well. The dedication, expertise and experience of the public service is well demonstrated. Many OPS employees are finding great satisfaction in learning new skills, exploring new technology and devising innovative ways to deliver the business of government.

However, the OPS has human resource challenges to address. A variety of factors, including rationalizing and an extended restriction on external recruitment, has resulted in a workforce with few young employees and little hiring of external workers. As older, long-term employees reach retirement factors, important knowledge and experience are being lost to the organization. While the OPS needs mature and experienced public administrators to provide stability, it also needs new skills and younger employees with the potential to provide continuity, help revitalize the workforce and grow into leadership roles.

The human resource challenges being faced by the OPS are not unique. Many public — and some private sector — organizations are grappling with similar issues.

Demographics

The age profile of the OPS is changing. In 1996, the "baby boom" generation (born 1947-1966) made up one-third of the Canadian population; however, they comprise over 70 per cent of the OPS workforce. The average age of OPS employees is in the late-40s. Less than five per cent of OPS employees are under age 30, down from 14 per cent in 1986.

The size of the OPS workforce has decreased from approximately 85,000 to approximately

66,000. Most of the decrease has occurred in the past several years through ministry strategies to focus on core businesses.

Demands on the Workforce

The growing scale, complexity and pace of change place increasing demands on the OPS workforce. There is an inevitable impact on employee motivation and morale. Many staff are anxious about impending change or weary of continuing change. These responses can affect the quality of service delivery and contribute to performance problems. Chronic anxiety and diminished morale also impair the capacity and motivation to learn.

The OPS workforce must be supported through improved HR management policies and practices to ensure excellence in public administration in a competitive, global economy.

Skills Gaps and Shortages

A variety of factors, including rationalizing and an extended restriction on recruitment outside the OPS, have helped to create serious skills gaps and shortages.

We need new skills for effective cross-jurisdictional partnerships and service management roles. Enhanced managerial capabilities are required to improve the workplace environment and to ensure that services are delivered effectively. We must upgrade skills in areas such as customer service, business planning, policy development, and information technology management.

Skill and expertise shortages have been identified through consultations with senior management, documented recruitment problems and requests for approval to recruit externally. Areas of shortage include:

- Labour Relations
- Policy Development
- Financial and Business Analysis
- Audit and Risk Analysis
- Service Contract Management
- Project Management
- Information Technology and Systems Analysis/support
- Communications
- Organizational Development

We must address these critical skills gaps and expertise shortages, even as we continue to implement plans for devolution and alternative service delivery.

Lack of Organizational Flexibility

By consolidating structures and focusing on core businesses, the OPS is becoming a smaller, leaner and more flexible organization with fewer layers of management than in the past. Workforce size and composition will change further as we continue to implement new ways of delivering services.

Outdated HR policies and practices can be barriers to organizational flexibility. We need to replace them with strategic and practical supports for the human side of change.

The Need to Become an Employer of Choice

Customer service experiences, media reports, access to employment, and employment policies and practices shape the public's perception of government services and employees, and the public service as an employer. Federal government research done in 1998 showed that the public sector is not a preferred career path for most recent graduates.

Attracting people with the skills we need and retaining a new generation of public administrators will remain a challenge until we can reposition the OPS as an employer of choice.

2. RESPONSE TO THE HR CHALLENGE

2.1 The Human Resources Strategy for the OPS

The Human Resources Strategy for the OPS (the HR Strategy) focuses on our employees as a key factor in moving the OPS towards its vision. The Strategy is intended to demonstrate a renewed commitment to employees of the Ontario Public Service, while building capacity, enhancing organizational flexibility and improving the workplace environment.

The HR Strategy aims to reaffirm the value of public service, while providing practical human resource management strategies, policies and supports in response to the pressures and demands of a workplace which will continue to change radically over the next several years. The Strategy currently focuses on action in three key areas: learning and development, description and management of work, and human resource policies and practices.

a) **Learning and Development**

The capacity of the OPS to achieve business goals is directly related to our ability to adjust quickly and effectively in response to new priorities and challenges. This ability depends on a workforce with a broad set of transferable skills and the motivation and capability to learn continuously. Investing in learning and development is an investment in the future of the OPS, the competencies of its employees, and its capacity to serve the Ontario public.

The HR Strategy outlines a learning and development strategy to:

- ensure that the public service is equipped with the knowledge, skills and capabilities to meet current and future challenges;
- encourage employees to recognize and achieve their full potential on the job;
- support overall improvement in performance; and
- contribute to building morale.

b) **Description and Management of Work**

An initiative of the HR Strategy project has developed a dictionary of 35 behavioural competencies that describe expectations about *how* work is to be done. The HR Strategy identifies competencies that contribute to achievement of business goals in six key areas of work: policy development, program development, business innovations and solutions, customer service, service management, and project management. A half-dozen ministries are already using technical and/or behavioural competencies to supplement job descriptions in human resource

management practices such as staffing, planning learning and development, and succession planning. The HR Strategy includes education, resources and tools for using competencies.

c) **Human Resources Planning**

As the work of the OPS continues to change, ministries will continue to face strategic and operational decisions about their workforce requirements. Ministries have used labour adjustment plans in the rationalizing environment of recent years. In order to make the best possible decisions, this tactical approach must now be replaced with strategic and systematic human resources planning.

A strategic human resources plan links information about current and future work requirements with information about workforce demographics, characteristics, capabilities, and projected changes. Through human resources planning in the OPS, we can forecast our needs, assess our areas of strength and redundancy, identify gaps in capability, and develop effective strategies.

The HR Strategy emphasizes the importance of understanding current and future work in the OPS. With this understanding, we can clearly articulate the changing nature of our work, effectively assess and manage our workforce requirements, and successfully communicate to employees our expectations for performance.

Human resources planning will provide a foundation for effective succession management. It will support ministries to assess the relative cost-benefits of addressing workforce gaps through options such as developing current employees, recruiting new employees or outsourcing services. For ministry HR plans to have meaning and impact, program and corporate areas must work collaboratively on analysis, planning and subsequent action.

Ministries are expected to develop their first strategic human resources plans during 1999/2000 for inclusion with 2000/01 business plans. HR plans will include a ministry learning plan and revitalization strategies.

2.1.1 Policies

The HR Strategy includes a variety of policy changes and updates intended to build capacity, increase organizational flexibility and improve the workplace environment. For example, *revitalizing through recruitment* is an important strategy intended to make it easier to bring necessary skills into the OPS and to start attracting and developing a new generation of public administrators. The strategy includes: student employment programs focused on core businesses, a new internship program, and phasing out external hiring restrictions.

a) **Directives and Guidelines Review**

The Directives Review Project, led by MBS' Corporate Policy Branch, is coordinating the updating and Intranet publication of all corporate human resource, administrative and financial policies and guidelines. The Staffing and Development Branch issued a key directive on Human Resources Management which establishes the framework and direction for human resources in the Ontario Public Service. In 1999, it is anticipated that a new, flexible staffing policy will be issued. The new staffing policy streamlines and amalgamates some 22 previous staffing policies.

The Staffing and Development Branch is now responsible for the HR Open Web site. It is reshaping this intranet Web site into a communications, employee development and business improvement tool. It now provides:

- employees with the ability to directly access the strategies, contracts, policies, best practices and programs of the Corporate Employer;
- an increased capacity for the Corporate Employer to provide regular, responsive and quality service to its employees;
- timely and accurate communication of the contractual, legal and policy frameworks for human resources management in the OPS;
- managers with up to date human resources management information and support;
- a vehicle for promoting and implementing human resources strategies and plans;
- an interactive forum for employee learning and development;
- a discussion platform and research resource for human resources specialists;
- strong and integrated linkages among division staff and the broader HR community.

b) **Hiring Restrictions**

External hiring restrictions have been in effect since November 1992 in order to maximize the number of opportunities for the assignment of surplus staff. Changes have been made to corporate policy in order to address internal skill shortages and increase ministry flexibility and accountability for approving external advertising/hiring. If no surplus staff are qualified for vacancies, ministry Deputy Ministers or CAOs may approve external advertising or hiring provided the rationale is in keeping with criteria set out in the corporate policy.

c) **Performance Management Framework**

A Performance Management Framework for management employees and employees excluded from collective bargaining was introduced in the summer of 1996. The framework reflects a renewed focus on accountability and achievement of business results. Performance contracts are established for managers and staff specialists and performance objectives are set for excluded employees that tie

individual performance to achieving ministry business goals. For the new fiscal year, learning plans are being developed that will address employees' developmental needs and remedy skill gaps identified as part of the performance review discussion. An evaluation to assess the effectiveness of the performance framework as a useful management tool is also being planned.

As HR Strategy implementation proceeds, updated performance management processes for bargaining unit employees will be developed and introduced.

d) **Employment Transition**

The policy on management and excluded rights for surplus employees closely parallels the negotiated rights for the two largest bargaining groups in the OPS.

Exit enhancements for surplus employees include: an additional week of severance for each completed year of continuous service; a pension bridging option for eligible employees; and re-opening of the eligibility window for Factor 80 retirement. Non-surplus employees may volunteer their position for placement of an employee with surplus status, thereby allowing those employees who wish to leave the OPS to do so.

In support of OPS restructuring and transformation, a business process review of the corporate employment transition program is currently underway. The focus of the review is to develop new business processes, realign the organization, and make use of alternative service delivery.

e) **Other Human Resource Policies and Practices**

Other employment policies and practices will be reviewed to minimize barriers to organizational flexibility — or the ability of the OPS to respond quickly to business and change requirements. Changes may include greater administrative flexibility in staffing and more flexible work arrangements (e.g. telework).

2.1.2 The Ontario Internship Program

The *Ontario Internship Program* is a key part of the Human Resources Strategy for the Ontario Public Service, which aims to ensure that the OPS has the multi-skilled, flexible workforce needed to deliver services now and into the future. The Internship Program will contribute to revitalizing an aging OPS workforce by providing internship experiences in professional occupational areas of public administration where skill shortages have been identified. For 1999/2000, the identified skill shortage areas are:

- Labour relations.
- Policy development.
- Financial and business planning.
- Human resources/organizational development.

- Communications.

One hundred recent university or college graduates will be recruited into the Ontario Public Service (OPS) annually for two-year internship experiences that will include rotating assignments in ministries and formal learning opportunities.

2.1.3 Corporate Learning and Development Initiatives

2.1.3.1 Middle Managers and Staff

Profound change in the Ontario Public Service has had an impact on education, training and development functions in ministries and central agencies. While some ministries have increased their commitment to manager and staff development as a means of supporting organizational change, others have responded to fiscal constraints by dismantling training units and decentralizing responsibility for training to program areas. Ministries are using innovative techniques and delivery mechanisms to meet the challenge of providing learning opportunities with the streamlined resources available. In regions, inter-ministry staff development committees work together to identify business directions and to deliver training using local and regional talent as well as alternative delivery sources in the private and broader public sectors. However, there is inconsistent and inefficient spending within and across ministries, and no clearly-defined, OPS-wide priorities.

At the corporate level, a shift has occurred from providing direct delivery of training to ministry employees toward a new focus on policy development, strategic direction, and advice.

The HR Strategy for the OPS articulates a learning investment strategy which aims to:

- develop the capacity of all employees to comprehend and function in a changing workplace;
- build skills and capabilities through strategic investment in employees;
- increase employee confidence and ability to take greater responsibility for their own development and careers.

A set of guiding principles underlies the learning investment strategy:

- Investment in employee learning and development is an essential investment in the future of the OPS and an important component of human resource planning and management.
- Responsibility for learning and development is shared among central agencies, ministries, managers, and employees.

- Corporately-funded learning and development activities will be directly linked to corporate business goals and based on OPS-wide organizational priorities, while ministry-funded learning and development activities will address a range of organizational priorities and needs.
- Managers have the responsibility to foster a climate of continuous learning and to ensure strategic and equitable access to learning and development opportunities.
- Employees have primary responsibility for managing their own careers and for investing effort in their own ongoing development.
- Learning and development activities will provide value for money and result in demonstrated performance outcomes on the job.

Competencies provide a foundation for learning that is intended to meet OPS-wide, ministry, program (division, region or branch), occupational, and individual needs. By articulating these needs or priorities in terms of their linkage to business goals, central agencies and ministries will be better able to allocate resources for learning and development. The aim is to achieve the greatest return on investment, based on measurable results as defined in business and operational plans.

Management Board Secretariat has established a Centre for Development to provide leadership for investment in learning as a key revitalization initiative of the Human Resources Strategy for the OPS. Located for accountability and administrative purposes within Human Resources Division of MBS, the Centre for Development is a virtual organization (a structure that does not have a physical location or a place on organizational charts) composed of the following elements:

- A long-term Advisory Committee on Learning and Development, which serves as a virtual board of directors.
- Shorter-term Learning Advisory Panels, which provide ministry and specialist input to particular curriculum elements.
- HR Strategy staff, who provide organizational development and HR management expertise to support HR Strategy implementation.
- Corporate funding, which subsidizes design, development and testing of tailored learning programs to meet corporate and ministry priorities.

Through the Centre for Development, the HR Strategy aims to establish and provide ministry access to high-quality, OPS-wide curriculum associated with the learning investment initiative.

The new Shared Services Bureau will include a function to provide transactional and

administrative support for generic training in the OPS. As implementation of the Shared Services Bureau proceeds, the Centre for Development will call upon the generic training function for support in areas such as procurement and contract management, scheduling of programs, registration, and monitoring of programs.

2.1.3.2 Senior Management Group

The Human Resources Plan (reference section 2.2) demonstrates a commitment to OPS leaders. It recognizes their value to the OPS and the challenges ahead. The plan helps the OPS manage restructuring and create an accompanying change in organizational culture, through such measures as development of new corporate core competencies that reflect a need for new kinds of leadership, and learning opportunities that provide new information and skills to support new ways of doing business.

The plan is a tool for corporate and ministry-based planning. It is also a tool that individual senior managers should use to manage and develop their careers, whether they spend the rest of their careers in the OPS or find opportunities outside the public service. It should also be used by leaders to encourage and contribute to the development of the careers of those who have potential to move into executive positions.

The HR Plan for Senior Managers presents three learning themes for education, training and development this year, namely: Transforming Government; Mastering Our Businesses & Issues; and Managing Evolving Relationships. All programs embrace these themes and incorporate particular core competencies.

There are four components to the education plan. Those components and examples of offerings are as follows:

a) **Programs Targeted for New Appointees**
- Computer-based Training Module on Cabinet Decision-Making
- Corporate Orientation seminar
- Programs for New SMGs and for ADMs

b) **Foundation Programs for All Senior Managers** (executives much take one at least every two years). These programs include:
- Business Planning
- Coaching to Improve Staff Performance
- Executive Presentations
- Information & Information Technology for Non-IT Managers
- Leadership and Renewal
- Project Leadership
- Quality Service in the OPS
- Service Management

- Strategic Communications Management
- Values
- Plus one Executive Dialogue every two years

c) **Supplementary Programs for All Senior Managers**

- Supplementary programs are shorter in length and span all foundation topics. They are also our window on emerging priorities. In 1999/00 numerous programs will be covered under the broad topics of Leadership Issues, Basic Management Skills, Evolving New Partnerships and OPS Showcases.

d) **Enhanced Program for Senior Managers selected as High Potential**

- Local mini-study tours
- Intersectoral Dialogues
- Short-term External Assignments
- Mentoring
- External executive programs

These programs are co-ordinated through the Centre's Program Development & Delivery Branch, which works increasingly in a service management mode with a "virtual faculty" made up of experts including professors, consulting firms and public-policy organizations.

The Centre for Leadership has an evaluation framework for education, training and development that focuses not only on initial reaction and awareness building, as well as knowledge gains obtained.

The Centre also provides an outline for developing learning plans. Completion of learning plans is mandatory for all senior managers and is part of the performance contract document. The learning plan ask senior managers to link their learning objectives to the core competencies to be developed and to outline methods for achieving those learning objectives.

2.2 Senior Management Group

a) **Human Resources Plan**

At a time of major transformation in the role of government, the OPS undertook a new strategy to strengthen the community of public executives who can provide strategic leadership as well as excellence in public administration. The Human Resources Plan for the Senior Management Group (SMG) of the OPS is designed to develop and foster current and future leaders who can manage the challenges of a changing environment.

In 1997 the Executive Development Committee and Centre for Leadership developed a Human Resources Plan to address the changing business of government, the evolving employment relations and the existing demographics of the senior management group. The plan establishes consistent human resource management strategies and programs to support and develop OPS leadership capabilities. It is the product of extensive consultation with deputy ministers and senior managers across the service, input from other organizations and research in leading-edge practices.

The plan sets out roles and responsibilities for all the partners. There is a yearly cycle for managing such important processes as succession planning and performance management. Education, training and development is positioned as a long-term challenge. Learning opportunities are related not only to new corporate core competencies for executives, but are also constantly adapting to the changing business priorities of government.

These key components together make up an integrated strategy:

- corporate core competencies,
- recruitment and succession planning,
- education, training and development,
- compensation and incentive awards,
- information management.

The Human Resources Plan demonstrates a commitment to OPS leaders. It recognizes their value to the OPS and the challenges ahead. The plan helps the OPS manage restructuring and create an accompanying change in organizational culture, through such measures as development of new corporate core competencies that reflect a need for new kinds of leadership, and learning opportunities that encourage new ways of doing business.

The plan is a tool for corporate and ministry-based planning. It is also a tool that individual senior managers should use to manage and develop their careers, whether

they spend the rest of their careers in the OPS or find opportunities outside the public service. It should also be used by leaders to encourage and contribute to the development of the careers of those who have potential to move into executive positions.

b) **Total Compensation and Bench Marking Project**

To manage the challenges ahead, it is critical that the OPS has the ability to attract private and public sector executives to assume leadership positions in the government. The OPS must provide a total compensation package that will retain and attract the needed talent. To achieve this objective, compensation levels must:

- be competitive with comparable jobs in broader public sector organizations,
- reward public servants for performance based on results.

In 1996-1997, a review of the total compensation package of the Deputy Ministers and Senior Management Group was undertaken. A Premier's Advisory Committee which included the Secretary of Cabinet, the Associate Secretary of Cabinet, and Presidents and Chief Executive Officers of large and small private sector corporations, was established to advise and steer this compensation project.

The purpose of the compensation study was to determine how total compensation, including pay and benefits, of typical positions within the Senior Management and Deputy Ministers' Groups, compared to other sectors. This was done through a bench marking survey. The government accepted the Advisory Committee's recommendations on incentive pay, but implemented a new salary range with a starting salary 15 per cent lower than the Committee recommended.

The Premier's Advisory Committee recommended that the revised OPS Senior Management compensation program should be designed to:

- link directly to the government agenda
- focus leadership group on achievement of key results
- have key drivers set and controlled by the Premier, Cabinet and Secretary of Cabinet
- be funded through corporate savings
- recognize differences in Ministry performance and contribution in a given year
- reinforce the importance of the performance plan.

The Compensation program has four distinct elements:

- A performance management program with individual performance plans linked to key result areas and the Ministry's annual business planning process;
- competitively positioned salary levels;

- variable, re-earnable incentive award opportunity based on successful performance results;
- corporate control and audit.

The objective is to directly link compensation to the achievement of key results. We are moving from an entitlement culture to a tougher performance-driven results based culture. Annual performance plans are prepared and reviewed at the end of the cycle to establish the overall rating which is then linked back to compensation.

A performance driven re-earnable incentive award component has been introduced to share the successes of the government with its key leaders. The threshold and amount of the corporate envelope are determined annually by the Premier and Cabinet and are their prerogative. The program determines the amount of performance award and provides an opportunity to award additional compensation, above market rate for the achievement of key results. If a senior manager's salary is below market rate, the pay out will be awarded as a salary increase up to market rate. If at market rate, the award is in the form of a lump sum re-earnable pay out.

In 1999, the Centre for Leadership is undertaking another review of the compensation package of the Deputy Ministers and Senior Management Group to determine if salary levels remain competitively positioned. In addition, an Inter-ministerial Committee is undertaking a review of the Incentive Award Program to determine if any modifications are required after three annual cycles of implementation.

c) **Performance Management**

Performance management is a key component of any human resource management system. It provides the mechanism to link individual actions to corporate business plans. The government's direction has emphasized the importance of accountability and the focus on results. The Performance Management Program has been designed to strengthen the linkage of individual activities to the achievement of corporate and ministry business plans and goals.

Performance management provides a corporate measurement tool on which to base human resource management decisions. The program has been designed to provide a consistent and continuous approach to measurement, based on yearly key corporate goals set by the Premier and Secretary of Cabinet within four key result areas:

- Fiscal
- Policy/Legislative
- Operational
- Managerial

The use of a consistent corporate measurement approach supports the principles of equal opportunity. The four key results areas are applied across the leadership group, and assist in aligning training, succession planning and development and selection processes.

2.3 Labour Relations Initiatives

Management Board Secretariat acts on behalf of the government as employer in transactions with bargaining agents representing OPS employees. MBS bargains OPS collective agreements with eight unions and associations.

Unions and associations bargain at least some employment terms for close to 90 per cent of the employees in the OPS. The unions and associations are:

1. Ontario Public Service Employees Union (OPSEU)
2. Association of Management, Administrative and Professional Crown Employees of Ontario (AMAPCEO)
3. Professional Engineers and Architects of the Public Service (PEGO)
4. Ontario Provincial Police Association (OPPA)
5. Federation of Provincial Schools Authority Teachers (FOPSAT)
6. Ontario Crown Attorney's Association (OCAA)
7. Association of Law Officers of the Crown (ALOC)
8. Association of Ontario Physicians and Dentists in the Public Service (AOPDPS)

OPSEU, AMAPCEO, PEGO and FOPSAT have the right to strike, while the other groups settle interest disputes through arbitration.

Implementation of New Collective Agreements

During the 1997-1998 and 1998-1999 fiscal years, considerable staff resources went into implementing new collective agreements with OPSEU, PEGO, AMAPCEO, OPPA, and the AOPDPS.

OPSEU

The agreement with OPSEU was ratified in March 1999. The agreement covers approximately 43,700 employees. One of the significant changes to the agreement is the provision of a new streamlined grievance procedure. The new agreement also extends the rights of the employees on issues relating to employment stability.

PEGO

The agreement with PEGO was ratified in February 1999. This agreement covers approximately 450 engineers. The new agreement provides improvement on issues relating to employment stability. This agreement also introduced a provision for pay for performance.

AMAPCEO

A memorandum of agreement was ratified by AMAPCEO on May 27, 1998; and the current collective agreement is effective from that date. Two outstanding issues related to pay were referred to arbitration. The agreement covers approximately 4000 employees.

OPPA

A Memorandum of Understanding between the OPPA and the Employer expired at the end of December 1994. The two parties met in 1995 to 1997 to negotiate a new collective agreement and reached agreement on October 15, 1997. The agreement expires on December 31, 1999.

The OPPA and the Employer negotiated a collective agreement for cadets in August 1998 which includes articles from the regular OPPA Memorandum of Understanding modified as necessary for application to cadets.

AOPDPS

AOPDPS represents approximately 196 doctors and dentists. Under the terms of a framework agreement, collective bargaining is limited to salary and salary-related issues. An agreement was ratified in June 1998. The agreement expired December 31, 1998. Negotiations for a renewal agreement are on-going.

Status of Bargaining

At the end of the fiscal year 1998-1999, MBS was bargaining with FOPSAT, ALOC, OCAA and for the Metropolitan Toronto Housing Authority (MTHA).

FOPSAT

FOPSAT represents teachers employed by the Provincial Schools' Authority. (teachers of the deaf and blind, and teachers in correctional facilities) FOPSAT and the Provincial Schools Authority (PSA) concluded an agreement in October of 1997 that had a term of September 1, 1994 to August 31, 1998. Bargaining commenced in June 1998 for a renewal collective agreement.

ALOC and OCAA

During the 1997-1998 fiscal year, the employer negotiated a framework agreement with the two associations representing lawyers in the Ontario Public Service - ALOC and OCAA. The agreement was ratified in July 1998.

Lawyers do not have a statutory right to bargain collectively but, the employer has agreed to negotiate certain terms and conditions of employment with their associations. The framework agreement sets out the issues for negotiation and the dispute resolution processes to be followed in the event of a bargaining impasse. In effect, the agreement regulates the bargaining relationship between the employer and the ALOC and OCAA. In March 1999, the parties began to negotiate their first collective agreement.

MTHA

As of 1998, MBS provides a corporate staff relations officer as lead negotiator to the Metropolitan Toronto Housing Authority and the other Local Housing Authorities in the

province, in bargaining with OPSEU and CUPE.

Grievance Management and Litigation

Grievance arbitration takes place at three forums within the OPS. The grievance arbitration panel that hears the largest number of complaints is the Crown Employees Grievance Settlement Board (GSB). The GSB currently adjudicates grievances from OPSEU, PEGO, AMAPCEO and their members.

The Ontario Provincial Police Grievance Settlement Board hears grievances filed by the OPPA and its members.

The Ontario Public Services Grievance Board (PSGSB) hears grievances from public servants not represented by a bargaining agent. Senior managers and lawyers may only grieve discharge, while management and excluded employees may grieve, in addition, issues related to their benefits and working conditions.

During 1998-1999, considerable cooperation took place between MBS, ministries and bargaining agents to develop mechanisms to reduce the process costs of grievances. More grievances were heard through expedited processes or grouped to address similar issues concurrently. This work at reducing grievance processing costs will continue. A particularly successful undertaking was between OPSEU and MBS. The parties undertook a special project to reduce their grievance backlog of over 19,500 grievances. More than half of the backlog was reduced by 1998-1999 fiscal year end.

Assistance to Ministries in Their Restructuring

Ministries are engaged in a wide range of activities to ensure the cost efficient delivery of public services. Most of these activities have employee and labour relations impacts. Of particular significance is the undertaking that the employer will make reasonable efforts to get job offers for displaced employees with the new employer whenever OPS jobs are transferred. Several guides have been developed to assist ministries. In addition, a review process has been established that has experts review ministry plans to ensure that commitments have been met.

3. ONTARIO CIVIL SERVICE COMMISSION

Management Board of Cabinet (MBC) has overall responsibility for managing the financial, human and physical resources of the Ontario Public Service.

The CSC administers the *Public Service Act*, and reports to the Chair of MBC. The *Public Service Act*, the legislation covering employment in the OPS, defines the composition and establishes the statutory authority of the Commission. The CSC and MBC ensure that appropriate administrative policies are in place to manage human resources.

An independent authority and non-partisan body, the Commission is responsible for ensuring the application of the merit principle within the public service, specifically in the senior management ranks.

Since the delegation of its human resource functions to the Human Resources Secretariat and subsequently to the Management Board Secretariat (MBS), the Commission continues to operate as a tribunal. The tribunal carries out the drafting of regulations and has adjudicative powers which, in law, cannot be delegated.

More specifically, responsibilities of the Commission are to:

- recommend regulations relating to a wide range of human resource management issues affecting salaries, classifications, recruitment, benefits and hours of work, subject to the approval of the Lieutenant-Governor in Council;
- approve appointments, overage appointments and assignments;
- consider a wide variety of staffing and recruitment actions, including salaries for individuals and appointments at the SMG-3 level. (Note: authority for recruitment at the SMG-1 and 2 levels has been delegated to ministries.)

Some administrative matters which regularly appear on the Commission's agendas are the establishment of classifications and salaries, approval of senior contracts and waivers of competition, and appointment approvals.

The Commission also acts as the Board of Trustees to the Ontario Government Employee Charity Trust, is responsible for some aspects of the William G. Davis Student Award Fund.

The CSC carries out its mandate in cooperation with MBS and the Executive Development Committee (EDC). MBS provides policy advice and administrative support to Management Board of Cabinet. MBS also supports the government as an employer. For example, it establishes policies for managing the government's human resources, based

on the regulations administered by the Civil Service Commission.

4. STAFFING, TRAINING AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FUNCTIONS

Staffing and development functions in the OPS have a significant role to play in addressing our urgent human resource challenges to ensure that the Ontario Public Service has the workforce it needs now and into the future.

Staffing and training/organizational development in the Ontario Public service is a shared responsibility:

4.1 Management Board Secretariat, Human Resources Division

4.1.1 Staffing and Development Branch

Staffing and Development Branch supports the strategic directions and goals of human resources management for OPS employees below the senior management (SMG) level by:

- developing policies, programs and systems for example staffing, learning and development, employment transition, health and safety and equal opportunity;,
- providing expertise, consultative advice, tools, and resources to ministries, corporate projects and central agencies on implementation of the HR Plan for the OPS and related initiatives; and
- supporting collective bargaining.

4.1.2 Compensation Services Branch

Compensation Services Branch develops corporate policies and initiatives concerning employee's total compensation package in the Ontario Public Service. This includes policy for insured benefits and for pensions. The branch also manages relations with insurers and operated the benefits appeals committees. The branch develops compensation policy and provides ministries with interpretation of compensation matters. The Actuarial Services group provides professional actuarial services to the Government of Ontario in respect of the financial management of public sector pension and insured benefit plans, labour and collective bargaining activities (e.g., negotiations with the various unions and association groups) and policy development.

4.1.3 Corporate Labour Relations/Negotiations Secretariat

This branch develops corporate policies and initiatives concerning labour relations and labour-management consultation in the OPS. As well, the Negotiations Secretariat

represents the Crown as the employer in all collective bargaining in the (OPS). Other responsibilities include: supporting ongoing union-management negotiations; providing advice/assistance to ministries on a full range of labour relations issues; coordinating OPS grievances; and interpreting collective agreements and Labour Relations issues. The Research and Evaluation Section is responsible for the collection and analysis of external broader public sector and OPS market data and social economic and demographic conditions that affect and influence the compensation practices and conditions of employment in the OPS. The section also responds to all external inquiries regarding OPS compensation and supports the Negotiations Secretariat in negotiations.

4.2 Cabinet Office, Centre for Leadership

Under the direction of the Associate Secretary of Cabinet, the Centre for Leadership (CFL) ensures the senior management leadership of the OPS is well equipped to implement the restructuring agenda and manage the evolving organization and businesses. The CFL is in the business of educating, training and developing senior managers in the OPS, reflecting the emphasis that the organization is placing on leadership excellence in the public service. The Centre for Leadership:

- develops and promotes executive human resource management strategies and programs which are closely tied to the vision, values and management priorities of the Secretary of Cabinet and the business priorities of government;
- establishes and monitors performance management and succession planning requirements for senior management, including identifying corporate core competencies;
- provides human resource planning and consulting services in the areas of recruitment, compensation, career planning, and career transition to senior managers and ministry clients;
- offers learning and development programs and opportunities based on learning themes tied to corporate directions;
- maintains partnerships with executives in other public sector jurisdictions, private sector and academia to promote and support the role of the public service in Ontario; and
- provides policy, program and secretariat support to an Executive Development Committee, chaired by the Secretary of Cabinet and the Civil Service Commission.

4.3 Ministries

Ministries have delegated responsibility for managing their own staffing, training and organizational development processes, within the corporate strategic directions and policy framework set out by Management Board Secretariat and Cabinet Office. Ministries vary

in their level of resourcing for training and organizational development, and in the use of internal ministry staff versus external suppliers.

5.1 STATISTICS FOR 1997-1998

Ontario Public Service Total Staff Strength
1997-1998

Classified	57,587
Unclassified	7,647
Crown	952
TOTAL	**66,186**

Ontario Public Service Total Staff Strength
1997-1998

		Classified	Unclassified	Crown	Total
1997	April	61,015	6,435	958	68,408
	May	60,331	7,811	963	69,105
	June	60,275	9,892	960	71,127
	July	59,826	12,512	947	73,285
	August	59,267	12,268	940	72,475
	September	59,104	9,020	962	69,086
	October	58,728	7,714	974	67,416
	November	58,552	7,385	978	66,915
	December	58,406	7,602	969	66,977
1998	January	58,025	6,524	940	65,489
	February	57,721	7,489	943	66,153
	March	57,587	7,647	952	66,186

OPS Staff Strength, Classified Service, includes Ontario Provincial Police, Security Guards, and Environment and Energy Plant Operators. For the Unclassified Service, Ministers' Staff, Environment and Energy Plant Operators, are also included. Provincial Auditor, Lieutenant Governor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are excluded from OPS Staff Strength.

Annual Reports prior to the fiscal year, 1991-2, contained head counts of OPS employees. A part-time employee was reported as one employee regardless of hours worked. Since the 1991-92 report, hours worked by part-time employees have been converted to full-time equivalents and reported as such. Head counts are used to count full-time employees.

Employees receiving Long Term Income Protection are excluded from the Staff Strength statistics but are included in all the other tables in this report. The number of employees on Long Term Income Protection as of March 27, 1998 was 2,799.

Unclassified staff consists of full-time and part-time OPS unclassified service, Ministers'

staff.

Classified Service by Geographic Location
1997-1998

Eastern Ontario Planning Region	7,679
Central Ontario Planning Region	36,256
Southwestern Ontario Planning Region	6,755
Northeastern Ontario Planning Region	5,393
Northwestern Ontario Planning Region	3,102
Information Unavailable	1,201
TOTAL	**60,386**

* This number includes 2,799 employees receiving Long Term Income Protection.

Classified Service by Geographic Location
1997-1998

Eastern Ontario Planning Region	
Frontenac	2,312
Hastings	475
Lanark	954
Leeds & Grenville	899
Lennox & Addington	212
Ottawa-Carleton (R.M.)	1,790
Prescott & Russell	109
Prince Edward	274
Renfrew	304
Stormont, Dundas & Glengarry	350
Subtotal	**7,679**

Central Ontario Planning Region	
Brant	479
Dufferin	58
Durham	2,728
Haldimand-Norfolk	276
Haliburton	98
Halton	904
Hamilton-Wentworth	1,890
City of Toronto*	19,012
Muskoka	350
Niagara (R.M.)	1,170
Northumberland	327
Peel (R.M.)	1,572
Peterborough	1,126
Simcoe	3,627
Victoria	195
Waterloo (R.M.)	544
Wellington	1,293
York (R.M.)	607
Subtotal	**36,256**

**Formerly Metropolitan Toronto*

Southwestern Ontario Planning Region	
Bruce	113
Elgin	754
Essex	688
Grey	344
Huron	301
Kent	1,269
Lambton	259
Middlesex	2,735
Oxford	108
Perth	184
Subtotal	**6,755**

Northeastern Ontario Planning Region	
Algoma	1,159
Cochrane	765
Manitoulin	49
Nipissing	1,441
Parry Sound	150
Sudbury	186
Sudbury (R.M.)	1,372
Timiskaming	271
Subtotal	**5,393**

Northwestern Ontario Planning Region	
Kenora	759
Rainy River	192
Thunder Bay	2,151
Subtotal	**3,102**

Information Unavailable	**1,201**
TOTAL	**60,386**

Classified Service By Ministry
1997-1998

Agriculture, Food & Rural Affairs	751
Attorney General	4,277
Cabinet Office	106
Citizenship, Culture and Recreation	558
Ontario Human Rights Commission	129
Community and Social Services	7,569
Consumer and Commercial Relations	1,102
Culture, Tourism and Recreation	25
Ontario Place	54
Ontario Science Centre	197
St. Lawrence Parks Commission	50
Economic Development, Trade & Tourism	485
Ontario Development Corporation	55
Education and Training	1,485
Environment and Energy	1,579
Ontario Clean Water Agency	641
Finance	4,519
Ontario Financing Authority	260
Francophone Affairs	16
Health	9,301
Intergovernmental Affairs	25
Labour	1,250
Management Board Secretariat	1,119
Ontario Realty Corporation	742
Municipal Affairs and Housing	1,198
Native Affairs Secretariat	47
Natural Resources	3,184
Northern Development and Mines	405
Office of the Premier	1
Ontario Women's Directorate	30
Solicitor General & Correctional Services	13,456
Transportation	5,770
TOTAL	**60,386**

Provincial Auditor, Lieutenant Governor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are not reported as they are not part of the OPS.

OPP Uniformed Staff are reported in the figures for Solicitor General and Correctional Services. They consist of 4,690 as of March 27, 1998.

Niagara Escarpment Commission is included in Environment and Energy.

Not all agencies and commissions are listed separately. Those unlisted are included in the associated ministries.

Classified Service by Salary Intervals and Age
1997-1998

Salary	<25 Years	25-34 Years	35-44 Years	45-54 Years	55-64 Years	65+ Years	Total
Under $20,000	2	47	78	55	39	4	225
$20,000 - $29,999	4	95	272	291	260	5	927
$30,000 - $39,999	134	3,606	8,101	7,559	2,828	24	22,252
$40,000 - $49,999	45	3,365	6,246	4,831	1,283	23	15,793
$50,000 - $59,999	18	2,408	4,749	4,582	925	6	12,688
$60,000 - $69,999	0	243	1,871	2,457	504	5	5,080
$70,000 - $79,999	0	54	549	851	206	2	1,662
$80,000 - $89,999	1	5	203	320	103	1	633
$90,000 - $99,999	0	6	144	299	51	1	501
$100,000 and over	0	4	139	377	103	2	625
TOTALS	**204**	**9,833**	**22,352**	**21,622**	**6,302**	**73**	**60,386**
Percentage	**0.3%**	**16.3%**	**37.0%**	**35.8%**	**10.4%**	**0.1%**	**100%**

Classified Service by Age Intervals
1997-1998

Under 25	204
25 - 34	9,833
35 - 44	22,352
45 - 54	21,622
55 - 64	6,302
65 and over	73
TOTAL	**60,386**

Classified Service by Staff Type
1997-1998

Regular	**57,052**
Probationary	**3,331**
Overage	**3**
TOTAL	**60,386**

Classified Service by Gender
1997-1998

Males	**29,815**
Females	**30,571**
TOTAL	**60,386**

Classified Service by Salary Intervals
1997-1998

Salary	TOTAL
Under $20,000	225
$20,000 - $29,999	927
$30,000 - $39,999	22,252
$40,000 - $49,999	15,793
$50,000 - $59,999	12,688
$60,000 - $69,999	5,080
$70,000 - $79,999	1,662
80,000 - $89,999	633
$90,000 - $99,999	501
$100,000 and over	625
TOTAL	60,386

Appointments to the Classified Service
Full and Part Time Staff, 1997-1998

Month	TOTAL
April 1997	128
May	74
June	99
July	78
August	81
September	152
October	53
November	90
December	55
January 1998	180
February	143
March	79
TOTAL	1,212

Appointments to the Classified Service
By Salary Intervals and Age, 1997-1998

[illegible]	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible]
Under $20,000	1	3	3	2	0	0	9
$20,000 - $29,999	2	4	3	2	0	0	11
$30,000 - $39,999	106	322	131	54	11	0	624
$40,000 - $49,999	9	151	77	33	3	0	273
$50,000 - $59,999	0	97	79	23	3	0	202
$60,000 - $69,999	0	20	17	15	1	0	53
$70,000 - $79,999	0	2	3	4	1	0	10
$80,000 - $89,999	0	1	1	5	1	0	8
$90,000 - $99,999	0	2	3	2	1	0	8
$100,000 and over	0	2	5	6	1	0	14
TOTALS	**118**	**604**	**322**	**146**	**22**	**0**	**1,212**
Percentage	**9.7%**	**49.8%**	**26.6%**	**12.0%**	**1.8%**	**0.0%**	**100%**

Appointments to the Classified Service
By Gender, 1997-1998

	Males	Females	TOTAL
New Hires	672	540	1,212

Exits from the Classified Service
By Salary Intervals and Age, 1997-1998

Salary	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	Total
Under $20,000	0	5	8	3	3	3	22
$20,000 - $29,999	0	14	14	11	18	26	83
$30,000 - $39,999	5	308	393	478	495	119	1,798
$40,000 - $49,999	2	201	220	354	250	42	1,069
$50,000 - $59,999	0	88	221	428	203	31	971
$60,000 - $69,999	0	20	98	168	128	12	426
$70,000 - $79,999	0	5	28	80	58	7	178
$80,000 - $89,999	0	0	10	37	23	5	75
$90,000 - $99,999	0	1	5	26	7	1	40
$100,000 and over	0	0	7	24	14	4	49
TOTALS	7	642	1,004	1,609	1,199	250	4,711
Percentage	0.1%	13.6%	21.3%	34.2%	25.5%	5.3%	100%

Exits from the Classified Service
By Years of Classified Service, 1997-1998

Years of Classified Service	Exits
Less than 1 year	44
Less than 2 years	40
Less than 3 years	78
Less than 4 years	83
Less than 5 years	79
Less than 6 years	178
Less than 7 years	257
Less than 8 years	244
Less than 9 years	243
Less than 10 years	222
Less than 15 years	732
Less than 20 years	467
Less than 25 years	617
Less than 30 years	940
Less than 35 years	438
35 years or more	49
TOTAL	**4,711**

Service prior to appointment to Probationary Staff is not included in this table.

Exits from the Classified Service
By Reason and Gender, 1997-1998

	Males	Females	TOTAL
Retirement	1,342	709	2,051
Dismissal	25	10	35
Release	595	784	1,379
Resignation	411	437	848
Transfer	164	91	255
Death	93	50	143
TOTAL	**2,630**	**2,081**	**4,711**

5.2 STATISTICS FOR 1998-1999

Ontario Public Service Total Staff Strength
1998-1999

Classified	**54,779**
Unclassified	**5,615**
Crown	**983**
TOTAL	**64,377**

Ontario Public Service Total Staff Strength
1998-1999

		Classified	Unclassified	Crown	Total
1998	April	56,449	7,264	938	64,651
	May	56,487	8,974	945	66,406
	June	56,319	10,984	932	68,235
	July	56,054	13,162	919	70,135
	August	55,951	13,239	919	70,109
	September	55,910	10,236	941	67,087
	October	55,740	8,579	957	65,276
	November	55,591	8,303	964	64,858
	December	55,705	8,661	968	65,334
1999	January	55,180	7,397	946	63,523
	February	54,972	8,365	969	64,306
	March	54,779	8,615	983	64,377

OPS Staff Strength, Classified Service, includes Ontario Provincial Police, Security Guards, and Environment and Energy Plant Operators. For the Unclassified Service, Ministers' Staff, Environment and Energy Plant Operators, are also included. Provincial Auditor, Lieutenant Governor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are excluded from OPS Staff Strength.

Annual Reports prior to the fiscal year, 1991-2, contained head counts of OPS employees. A part-time employee was reported as one employee regardless of hours worked. Since the 1991-92 report, hours worked by part-time employees have been converted to full-time equivalents and reported as such. Head counts are used to count full-time employees.

Employees receiving Long Term Income Protection are excluded from the Staff Strength statistics but are included in all the other tables in this report. The number of employees on Long Term Income Protection as of March 26,1999 was 2,706.

Unclassified staff consists of full-time and part-time OPS unclassified service, Ministers'

staff.

Classified Service by Geographic Location
1998-1999

Eastern Ontario Planning Region	7,373
Central Ontario Planning Region	34,431
Southwestern Ontario Planning Region	6,601
Northeastern Ontario Planning Region	5,193
Northwestern Ontario Planning Region	2,957
Outside Ontario	48
Information Unavailable	882
TOTAL	**57,485**

* This number includes 2,706 employees receiving Long Term Income Protection.

Classified Service by Geographic Location
1998-1999

Eastern Ontario Planning Region	
Frontenac	2,206
Hastings	491
Lanark	933
Leeds & Grenville	850
Lennox & Addington	208
Ottawa-Carleton (R.M.)	1,672
Prescott & Russell	159
Prince Edward	192
Renfrew	299
Stormont, Dundas & Glengarry	363
Subtotal	**7,373**

Central Ontario Planning Region	
Brant	450
Dufferin	57
Durham	2,805
Haldimand-Norfolk (R.M.)	374
Haliburton	98
Halton	878
Hamilton-Wentworth (R.M.)	1,827
City of Toronto*	17,531
Muskoka	313
Niagara (R.M.)	1,094
Northumberland	302
Peel (R.M.)	1,537
Peterborough	1,113
Simcoe	3,504
Victoria	178
Waterloo (R.M.)	494
Wellington	1,267
York (R.M.)	609
Subtotal	**34,431**

**Formerly Metropolitan Toronto*

Southwestern Ontario Planning Region	
Bruce	150
Elgin	732
Essex	695
Grey	346
Huron	330
Kent	935
Lambton	261
Middlesex	2,853
Oxford	122
Perth	177
Subtotal	**6,601**

Northeastern Ontario Planning Region	
Algoma	1,093
Cochrane	766
Manitoulin	50
Nipissing	1,425
Parry Sound	171
Sudbury	139
Sudbury (R.M.)	1,320
Timiskaming	229
Subtotal	**5,193**

Northwestern Ontario Planning Region	
Kenora	668
Rainy River	176
Thunder Bay	2,113
Subtotal	**2,957**

Information Unavailable	**882**
TOTAL	**57,485**

Classified Service By Ministry
1998-1999

Agriculture, Food & Rural Affairs	728
Attorney General	4,225
Cabinet Office	113
Citizenship, Culture and Recreation	473
Ontario Human Rights Commission	118
Community and Social Services	6,897
Consumer and Commercial Relations	1,052
Culture Tourism and Recreation	4
Ontario Place	53
Ontario Science Centre	196
St. Lawrence Parks Commission	46
Economic Development, Trade & Tourism	448
Ontario Development Corporation	36
Education and Training	1,378
Energy, Science and Technology	147
Environment	1,402
Ontario Clean Water Agency	610
Finance	4,485
Ontario Financing Authority	253
Francophone Affairs	17
Health	8,366
Intergovernmental Affairs	26
Labour	1,228
Management Board Secretariat	1,153
Ontario Realty Corporation	642
Municipal Affairs and Housing	1,078
Native Affairs Secretariat	46
Natural Resources	3,036
Northern Development and Mines	412
Ontario Women's Directorate	31
Solicitor General & Correctional Services	13,515
Transportation	5,220
Ontario Film Development Corp	22
Ontario Heritage Foundation	31
TOTAL	**57,485**

Provincial Auditor, Lieutenant Governor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are not reported as they are not part of the OPS.

OPP Uniformed Staff are reported in the figures for Solicitor General and Correctional Services. They consist of 4,806 as of March 26, 1999.

Niagara Escarpment Commission is included in Environment and Energy.

Not all agencies and commissions are listed separately. Those unlisted are included in the associated

ministries.

Classified Service by Salary Intervals and Age
1998-1999

Salary	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible] Years	[illegible]
Under $20,000	5	44	80	51	31	3	214
$20,000 - $29,999	7	83	231	280	231	4	836
$30,000 - $39,999	149	2,932	7,387	7,250	2,553	29	20,300
$40,000 - $49,999	62	2,951	6,032	4,786	1,173	13	15,017
$50,000 - $59,999	10	2,280	4,823	4,552	853	4	12,522
$60,000 - $69,999	0	238	1,922	2,458	507	4	5,129
$70,000 - $79,999	0	72	563	877	217	1	1,730
$80,000 - $89,999	0	10	197	313	102	0	622
$90,000 - $99,999	0	3	148	302	48	2	503
$100,000 and over	0	1	128	383	99	1	612
TOTALS	**233**	**8,614**	**21,511**	**21,252**	**5,814**	**61**	**57,485**
Percentage	**0.4%**	**15.0%**	**37.4%**	**37.0%**	**10.1%**	**0.1%**	**100%**

Classified Service by Age Intervals
1998-1999

Under 25	233
25 - 34	8,614
35 - 44	21,511
45 - 54	21,252
55 - 64	5,814
65 and over	61
TOTAL	**57,485**

Classified Service by Staff Type
1998-1999

Regular	**53,385**
Probationary	**4,115**
Overage	**5**
TOTAL	**57,485**

Classified Service by Gender
1998-1999

Males	**28,170**
Females	**29,315**
TOTAL	**57,485**

Classified Service by Salary Intervals
1998-1999

Salary	TOTAL
Under $20,000	214
$20,000 - $29,999	836
$30,000 - $39,999	20,300
$40,000 - $49,999	15,017
$50,000 - $59,999	12,522
$60,000 - $69,999	5,129
$70,000 - $79,999	1,730
$80,000 - $89,999	622
$90,000 - $99,999	503
$100,000 and over	612
TOTAL	**57,485**

Appointments to the Classified Service
Full and Part Time Staff, 1998-1999

Month	TOTAL
April 1998	160
May	119
June	152
July	118
August	164
September	167
October	128
November	260
December	221
January 1999	97
February	120
March	148
TOTAL	**1,854**

Appointments to the Classified Service
By Salary Intervals and Age, 1998-1999

Under $20,000	1	2	2	1	0	1	7
$20,000 - $29,999	3	9	9	4	1	0	26
$30,000 - $39,999	131	398	218	85	20	1	853
$40,000 - $49,999	35	277	160	79	11	0	562
$50,000 - $59,999	0	108	107	42	9	0	266
$60,000 - $69,999	0	16	30	13	3	0	62
$70,000 - $79,999	0	11	14	10	2	0	37
$80,000 - $89,999	0	0	5	8	2	0	15
$90,000 - $99,999	0	0	6	2	0	0	8
$100,000 and over	0	0	6	11	1	0	18
TOTALS	170	821	557	255	49	2	1,854
Percentage	9.2%	44.3%	30.0%	13.8%	2.7%	0.1%	100%

Appointments to the Classified Service
By Gender, 1998-1999

	Males	Females	TOTAL
New Hires	932	922	1,854

Exits from the Classified Service
By Salary Intervals and Age, 1998-1999

Salary	<25 Years	25-34 Years	35-44 Years	45-54 Years	55-64 Years	65+ Years	Total
Under $20,000	0	5	6	4	4	2	21
$20,000 - $29,999	0	9	13	14	15	23	74
$30,000 - $39,999	3	223	361	507	498	142	1,734
$40,000 - $49,999	4	163	242	317	266	42	1,034
$50,000 - $59,999	0	89	166	403	218	20	896
$60,000 - $69,999	0	25	80	205	115	21	446
$70,000 - $79,999	0	9	32	95	47	3	186
$80,000 - $89,999	0	1	8	35	21	1	66
$90,000 - $99,999	0	1	16	31	9	4	61
$100,000 and over	0	0	12	30	24	4	70
TOTALS	**7**	**525**	**936**	**1,641**	**1,217**	**263**	**4,588**
Percentage	**0.2%**	**11.4%**	**20.4%**	**35.8%**	**26.5%**	**5.7%**	**100%**

Exits from the Classified Service
By Years of Classified Service, 1998-1999

Years of Classified Service	Exits
Less than 1 year	67
Less than 2 years	49
Less than 3 years	28
Less than 4 years	74
Less than 5 years	54
Less than 6 years	65
Less than 7 years	129
Less than 8 years	203
Less than 9 years	235
Less than 10 years	205
Less than 15 years	794
Less than 20 years	514
Less than 25 years	565
Less than 30 years	1,003
Less than 35 years	517
35 years or more	86
TOTAL	**4,588**

Service prior to appointment to Probationary Staff is not included in this table.

Exits from the Classified Service
By Reason and Gender, 1998-1999

	Males	Females	TOTAL
Retirement	1,503	799	2,302
Dismissal	18	13	31
Release	420	518	938
Resignation	496	494	990
Transfer	79	145	224
Death	55	48	103
TOTAL	**2,571**	**2,017**	**4,588**

APPENDIX A

Civil Service Commission

Chair, CSC

Michele Noble
Secretary
Management Board Secretariat
12th Floor, Ferguson Block, 77 Wellesley Street West
Toronto, ON M7A 1N3.....(416) 327-3805

Vice-Chair, CSC

Linda Stevens
Deputy Minister, OPS Restructuring and
Associate Secretary of Cabinet, Centre for Leadership
Room 5320, 5th Floor, Whitney Block, 99 Wellesley Street West
Toronto, ON M7A 1A1.....(416) 325-1607

Secretary to the Commission

Morag McLean
Vice President, Executive Services
Centre for Leadership
Room 5320, Whitney Block, 99 Wellesley Street West
Toronto, ON M7A 1N3.....(416) 325-1777

Commissioners

Rita Burak
Secretary of the Cabinet
Room 6420, 6th Floor, Whitney Block, 99 Wellesley Street West
Toronto, ON M7A 1A1.....(416) 325-7641

Naomi Alboim
Deputy Minister
Ministry of Citizenship, Culture and Recreation
6th Floor, 77 Bloor Street West
Toronto, ON M7A 2R9.....(416) 325-6220

Ken Knox
Deputy Minister, Ministry of Energy, Science and Technology
4th Floor, Hearst Block, 900 Bay Street
Toronto, ON M7A 2E1.....(416) 327-6758

Sue Herbert
Deputy Minister
Ministry of Community and Social Services
6th Floor, Hepburn Block, 80 Grosvenor Street
Toronto, ON M7A 1E9.....(416) 325-5233

Frank Ingratta
Deputy Minister
Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs
Suite 1100, 11th Floor, 77 Grenville Street
Toronto, ON M5S 1B3..... (416) 326-3100

John Fleming
Deputy Minister
Ministry of Solicitor General and Correctional Services
11th Floor, 25 Grosvenor Street
Toronto, ON M7A 1Y7.....(416) 326-5060

Executive Development Committee

Chair, EDC	Rita Burak Secretary of the Cabinet Room 6420, 6th Floor, Whitney Block, 99 Wellesley Street West Toronto, ON M7A 1A1.....(416) 325-7641
Vice-Chair, EDC	Linda Stevens Deputy Minister, OPS Restructuring and Associate Secretary of Cabinet, Centre for Leadership Room 5320, 5th Floor, Whitney Block, 99 Wellesley Street West Toronto, ON M7A 1A1.....(416) 325-1607
Secretary to the Committee	Morag McLean Vice President, Executive Services Centre for Leadership Room 5320, Whitney Block, 99 Wellesley Street West Toronto, ON M7A 1N3.....(416) 325-1777
Members	Michele Noble Secretary Management Board Secretariat 12th Floor, Ferguson Block, 77 Wellesley Street West Toronto, ON M7A 1N3.....(416) 327-3805
	Naomi Alboim Deputy Minister Ministry of Citizenship, Culture and Recreation 6th Floor, 77 Bloor Street West Toronto, ON M7A 2R9.....(416) 325-6220
	Ken Knox Deputy Minister Ministry of Energy, Science and Technology 4th Floor, Hearst Block, 900 Bay Street Toronto, ON M7A 2E1.....(416) 327-6758
	Sue Herbert Deputy Minister Ministry of Community and Social Services 6th Floor, Hepburn Block, 80 Grosvenor Street Toronto, ON M7A 1E9.....(416) 325-5233
	Frank Ingratta Deputy Minister Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs Suite 1100, 11th Floor, 77 Grenville Street Toronto, ON M5S 1B3.....(416) 326-3100
	John Fleming Deputy Minister Ministry of Solicitor General and Correctional Services 11th Floor, 25 Grosvenor Street Toronto, ON M7A 1Y7.....(416) 326-5060

ISSN 0319-7263

Printed by the Queen's Printer for Ontario

© Queen's Printer for Ontario 1999

This document is available on the Internet at www.gov.on.ca

Aussi disponible en français

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

RAPPORT ANNUEL

1997-1998

1998-1999

Ontario

Lettres d'accompagnement

À l'attention de l'honorable
Hilary M. Weston
Lieutenante-gouverneure
Province de l'Ontario

Votre Honneur,

Pour votre information et celle de l'Assemblée législative, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour les périodes s'échelonnant du 1er avril 1997 au 31 mars 1998 et du 1er avril 1998 au 31 mars 1999.

Recevez, Votre Honneur, l'assurance de ma très haute considération.

Le président,

Chris Hodgson
Conseil de gestion du gouvernement

L'honorable Chris Hodgson
Président
Conseil de gestion du gouvernement
Province de l'Ontario

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour les périodes s'échelonnant du 1er avril 1997 au 31 mars 1998 et du 1er avril 1998 au 31 mars 1999.

Recevez, Monsieur, l'assurance de ma très haute considération.

La présidente,

Michele Noble
Commission de la fonction publique

TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte actuel 1
- 1.1 Transformation de la fonction publique de l'Ontario
- 1.2 La FPO de demain
- 1.3 La FPO actuelle

2. Solution au défi sur le plan des ressources humaines 8
- 2.1 La Stratégie des ressources humaines pour la FPO
  - 2.1.1 Politiques
  - 2.1.2 Le Programme de stages dans la fonction publique de l'Ontario
  - 2.1.3 Initiatives de formation et de perfectionnement à l'échelle de la FPO
    - 2.1.3.1 Cadres moyens et employés
    - 2.1.3.2 Groupe des cadres supérieurs
- 2.2 Groupe des cadres supérieurs
- 2.3 Initiatives sur le plan des relations de travail

3. Commission de la fonction publique de l'Ontario 22

4. Dotation en personnel, formation et développement organisationnel . . 23
- 4.1 Secrétariat du Conseil de gestion, Division des ressources humaines
  - 4.1.1. Direction de la dotation et du perfectionnement
  - 4.1.2 Direction de la rémunération
  - 4.1.3 Relations de travail dans la fonction publique/Secrétariat aux négociations
- 4.2 Bureau du Conseil des ministres, Centre de développement du leadership
- 4.3 Ministères

5. Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario

5.1 Statistiques pour 1997-1998 25
- Profil statistique des employés classifiés

5.2 Statistiques pour 1998-1999 43
- Profil statistique des employés classifiés

ANNEXE A
Liste des membres de la Commission de la fonction publique pour 1998-1999 61

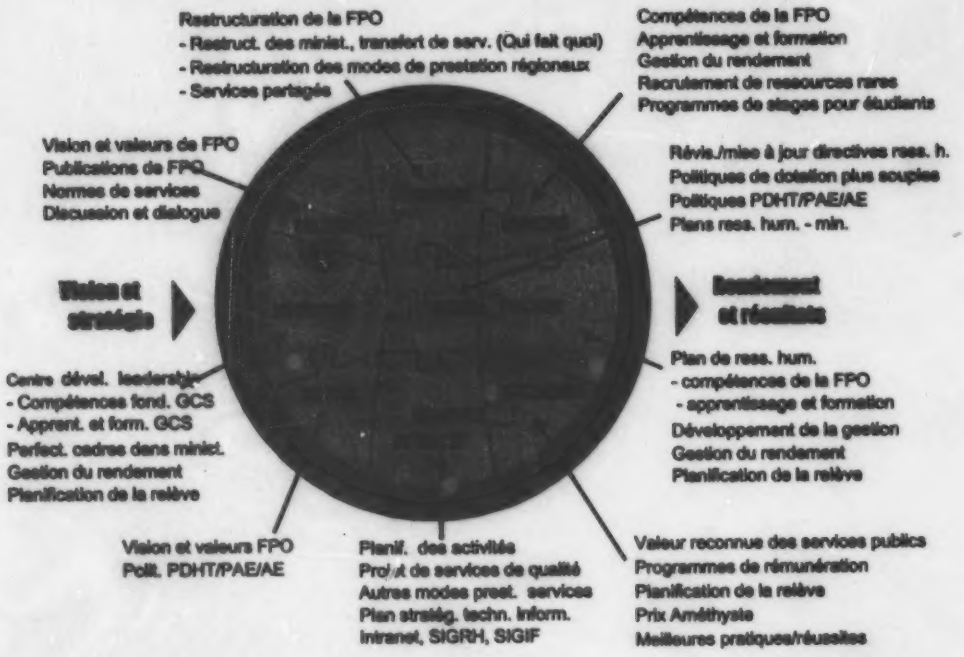
1. CONTEXTE ACTUEL

1.1 Transformation de la fonction publique de l'Ontario

Les employés de la fonction publique de l'Ontario (FPO) font face à des changements complexes qui se produisent à un rythme de plus en plus accéléré. Ces changements ont été amorcés à la suite des restrictions budgétaires, qui ont entraîné le transfert de la responsabilité de certains programmes et l'abandon de certains autres, le déménagement et l'intégration de ministères, ainsi que la rationalisation des effectifs. Stimulée par des facteurs économiques, sociaux, politiques et technologiques, ainsi que par des facteurs associés aux marchés internationaux, la FPO est entrée plus récemment dans une période de transformation qui comporte une remise en question de sa raison d'être et une réévaluation de ce que le gouvernement accomplit et des méthodes utilisées.

Ces changements fondamentaux nous amènent vers une organisation plus petite et plus souple qui se concentre sur des activités de base, qui assure des services de qualité au public, et qui est intégrée, cohésive et responsable.

Les projets de changements globaux visent à réaliser la vision et les objectifs de restructuration de la FPO en misant sur les quatre éléments clés suivants : les gens, les processus, la prestation des services et la technologie. Tous les aspects de l'organisation sont touchés par ces changements.



Voici certains des projets et des initiatives visant à apporter des changements globaux :

Gens

La *Stratégie des ressources humaines* consiste en une série d'initiatives visant à renouveler et à revitaliser la fonction publique de l'Ontario. Pour renouveler la fonction publique, il faut aider les employés à suivre l'évolution du rôle du gouvernement et des méthodes de travail. Pour revitaliser la fonction publique, il faut planifier en fonction de l'avenir pour faire en sorte qu'il y aura toujours une prochaine génération d'employés qualifiés.

La Stratégie des ressources humaines met l'accent sur les employés qui ne font pas partie du Groupe des cadres supérieurs. Elle tient compte des pressions subies par notre main-d'oeuvre et prévoit de nouveaux programmes de formation ainsi que des politiques et des pratiques à jour pour la gestion des ressources humaines. Cette stratégie, qui a été élaborée à la suite de vastes consultations auprès des ministères, renforcera les points forts des employés de la fonction publique et tentera de résoudre certains problèmes sur le plan des ressources humaines grâce à une série d'initiatives intégrées visant le renouvellement de la fonction publique. La section 2.1 renferme plus de détails à ce sujet.

Le plan touchant les ressources humaines pour le Groupe des cadres supérieurs a été instauré en mars 1997. Ce plan vise principalement la formation des employés qui sont actuellement cadres supérieurs ou qui ont le potentiel de faire partie de ce groupe s'ils peuvent gérer les défis que présente un milieu en constante évolution. Le plan porte sur les éléments suivants :

- les compétences fondamentales définies à l'échelle du gouvernement pour les cadres supérieurs;
- les études, la formation et le perfectionnement;
- la gestion du rendement;
- le recrutement et la planification de la relève;
- la rémunération et les primes de rendement.

La section 2.2 renferme plus de détails à ce sujet.

Processus

Dans le cadre du *Projet de révision des directives*, on révise, ajoute et élimine des directives globales afin d'aider les ministères à contribuer à la réalisation des objectifs de restructuration et de responsabilisation du gouvernement grâce à de saines pratiques dans les domaines financiers, administratifs, de la technologie de l'information et de la gestion des ressources humaines.

La révision des formalités administratives vise à éliminer les formalités administratives qui nuisent à la création d'emplois, à la croissance économique et à l'efficacité du gouvernement, et à trouver des moyens d'empêcher la prolifération de ces formalités.

Le *Projet d'examen de l'administration interne* permet toujours de réduire les coûts et de trouver de

nouvelles formules pour le partage et la prestation des services administratifs au sein de la FPO. Ce projet englobe :

- Le *Projet de restructuration des services de vérification interne*, qui a pour but de réorienter et de restructurer les services de vérification interne afin de tenir compte des risques associés à la FPO et aux ministères en particulier, et de faire en sorte que l'on dispose des aptitudes et des compétences nécessaires pour les vérifications;
- Le système d'information financière, qui est intégré à l'échelle de la FPO afin de respecter les exigences en matière de présentation de l'information financière et de prises de décisions;
- Le *Réseau d'information sur les ressources humaines*, constituant un système général d'information sur la gestion des ressources humaines au sein de la FPO (application Peoplesoft) qui permettra aux employés, aux gestionnaires et aux décideurs d'avoir accès en ligne aux renseignements.
- L'initiative des services communs, qui vise l'adoption, au sein de la FPO, d'une approche axée sur les clients pour la prestation des services de soutien du fonctionnement interne, en vue d'obtenir une efficacité et une qualité maximales. Des services ont commencé à être transférés en décembre 1998 dans le cadre de cette initiative et continueront de l'être au cours de la prochaine année. Les premiers services touchés ont été les services de la paie.

Prestation des services

La *Commission de réforme du réseau d'organismes* a entrepris des travaux visant à améliorer le service à la clientèle et l'efficacité tout en maintenant l'autonomie des organismes de réglementation et d'arbitrage, grâce à des processus d'audience moins accusatoires, à un accès accru pour les clients, à de meilleures pratiques, à des services partagés ainsi qu'à un rendement et une responsabilité accrus.

Dans le cadre d'*Entreprises branchées de l'Ontario*, on procède à la rationalisation et à la simplification des processus touchant l'information, l'enregistrement, la présentation de l'information et les remises pour les entreprises de l'Ontario, grâce à une stratégie de prestation des services qui offre aux entreprises un choix de voies d'accès et d'interfaces et qui fait appel à des partenariats entre les secteurs public et privé pour la prestation des services.

ServiceOntario est une initiative interministérielle qui vise à mettre au point des méthodes plus conviviales pour les clients qui désirent obtenir des renseignements courants sur le gouvernement et effectuer des transactions avec celui-ci (p. ex., permis de conduire, immatriculation des véhicules et cartes Santé), en adoptant divers modes de prestation rendus possibles grâce à l'intégration de technologies et de systèmes.

Le *Projet de restructuration des services régionaux* a pour but d'améliorer, au profit des clients, la prestation des services gouvernementaux dans les bureaux régionaux de la province, en optant entre autres pour le regroupement de services connexes et des comptoirs d'information communs.

Le projet de qualité des services a pour but d'améliorer les services offerts à la population de l'Ontario grâce à l'établissement de normes et d'un cadre communs pour la qualité des services et la formation en matière de service à la clientèle, ainsi qu'à des ressources et des outils qui permettent de partager et favoriser les meilleures pratiques.

Technologie

La *Stratégie du gouvernement de l'Ontario en matière d'information et de technologie de l'information*, qui a été approuvée récemment, s'inscrit dans le cadre de la vision du gouvernement quant à ses activités et a pour but de permettre à la fonction publique d'être souple, attentive aux besoins du public et innovatrice grâce à une infrastructure, des politiques, des normes et des compétences à jour sur le plan technologique.

1.2 La FPO de demain

En envisageant différemment le rôle du gouvernement, on peut entrevoir des possibilités d'innovation et l'adoption de nouvelles méthodes de travail. Dans le cadre du processus de planification des activités, chaque ministère a déterminé les tâches qui répondent aux besoins essentiels du public et celles qui pourraient être effectuées aussi efficacement à l'extérieur du gouvernement. On a ciblé de nombreux programmes et services pour l'adoption de nouveaux modes de prestation. Ainsi, à l'avenir, moins de services seront fournis directement par des employés de la FPO. Un grand nombre de services seront en effet assurés par des organismes communautaires, par un autre palier de gouvernement, dans le cadre d'un partenariat avec le secteur privé ou par l'entremise de l'achat de services.

Puisque le rôle du gouvernement sera la gestion plutôt que la prestation des services, il sera essentiel que la FPO possède les capacités nécessaires sur le plan de la supervision, du contrôle et de la vérification des résultats. Il est désormais crucial que les employés possèdent des connaissances et des compétences en passation de contrats pour des services et en gestion de services.

Chaque ministère cherche les meilleurs modes de prestation de ses programmes et services, tout d'abord selon la perspective du public et ensuite en fonction de l'organisation interne. Il est crucial que la FPO soit caractérisée par sa souplesse, sa réceptivité et sa responsabilité.

Notre organisation sera en mesure de s'adapter rapidement et efficacement aux priorités et défis changeants si sa main-

La FPO de demain

La FPO regroupera un noyau essentiel de fonctionnaires qui :

- continueront à servir la population de l'Ontario et ses représentants élus avec dévouement et intégrité et en visant l'excellence;
- mériteront la confiance du public ontarien et le respect des travailleurs du secteur public d'autres territoires;
- sont motivés et aptes à s'adapter, à apprendre et à s'améliorer constamment;
- participeront activement aux activités visant à attirer et à préparer une nouvelle génération d'administrateurs publics;
- bâtiront des carrières stimulantes, satisfaisantes et non statiques qui englobent les secteurs public et privé.

Les objectifs de la Stratégie des ressources humaines sont les suivants :

- favoriser la revitalisation de la main-d'oeuvre de la FPO afin de fournir de bons services au public et de mériter ainsi sa confiance;
- établir un cadre intégré et stratégique de politiques et de pratiques pour la gestion des ressources humaines afin que la FPO soit en mesure de recruter et de former les employés, et de garder du personnel hautement qualifié dont on aura besoin à l'avenir;
- constituer un milieu de travail qui valorise les employés et qui les motive à entreprendre des tâches stimulantes et à continuer leur formation;
- fournir des processus, des ressources et des outils pratiques qui mettront à contribution les employés, les gestionnaires et les cadres supérieurs et qui stimuleront le dialogue en vue de faire de la Stratégie des ressources humaines une réalité.

d'oeuvre possède de vastes compétences polyvalentes.

La FPO de demain devra compter sur des employés qui peuvent se déplacer facilement au sein de l'organisation et qui peuvent travailler efficacement en équipes. Ces employés devront être axés sur le service à la clientèle, posséder de vastes connaissances, savoir bien se servir des ordinateurs, être capables de calculer, avoir l'esprit d'entreprise et du ressort, et être ouverts au changement.

Les gestionnaires et les cadres de la FPO devront être en mesure de trouver des moyens technologiques innovateurs pour la réalisation des objectifs du gouvernement et d'assumer avec confiance leurs responsabilités quant à la gestion de la technologie. La FPO aura besoin de directeurs de services qui ont des aptitudes pour établir des normes et des outils de mesure du rendement, pour assurer le suivi des résultats et pour veiller à ce que les buts visés soient atteints. Des compétences dans les domaines de la négociation, de la gestion de conflits et des communications constitueront également des critères essentiels.

1.3 La FPO actuelle

Les employés de la FPO font face à des changements sans précédents sur le plan de la structure de l'organisation et de la prestation des services, et dans de nombreux cas, ils gèrent très bien ces changements. Le dévouement, l'expertise et l'expérience des membres de la fonction publique ne sont plus à prouver. Un grand nombre de fonctionnaires sont très heureux d'acquérir de nouvelles compétences, de se familiariser avec de nouvelles technologies et de chercher des façons innovatrices de faire fonctionner le gouvernement.

La FPO fait toutefois face à certains problèmes sur le plan des ressources humaines. En effet, en raison de divers facteurs, dont la rationalisation des effectifs et la restriction prolongée quant au recrutement externe, la fonction publique compte peu de jeunes et de nouveaux employés provenant de l'extérieur du gouvernement. Lorsque les employés plus âgés comptant beaucoup d'années d'ancienneté dans la fonction publique prennent leur retraite, l'organisation perd des connaissances et une expérience importantes. La FPO a besoin d'administrateurs publics plus âgés et plus expérimentés pour des raisons de stabilité, mais elle doit aussi avoir dans ses rangs des employés plus jeunes qui possèdent des compétences nouvelles et qui ont le potentiel d'assurer la continuité, d'aider à revitaliser la main-d'oeuvre et de devenir un jour des leaders.
La FPO n'est pas la seule organisation à faire face à des problèmes de ce genre. De nombreuses organisations du secteur public, et certaines entreprises du secteur privé, se trouvent dans une situation similaire.

Démographie
Le profil d'âge de la FPO change. En 1996, la génération du «baby boom» (personnes nées entre 1947 et 1966) constituait le tiers de la population canadienne. Elle représente toutefois plus de 70 pour 100 de la main-d'oeuvre de la FPO. L'âge moyen des fonctionnaires ontariens est la fin

de la quarantaine. Moins de cinq pour cent des employés de la fonction publique de la province n'ont pas 30 ans, par rapport à 14 pour 100 en 1986.

La FPO est passée de quelque 85 000 employés à environ 66 000. La plus grande partie de cette réduction s'est produite au cours des dernières années, les ministères ayant adopté des stratégies mettant l'accent sur les activités de base.

Difficultés pour la main-d'oeuvre
L'ampleur, la complexité et le rythme sans cesse croissants des changements présentent des difficultés de plus en plus grandes pour les employés de la FPO. Cela se répercute inévitablement sur la motivation et le moral de ceux-ci. De nombreux employés sont inquiets des changements imminents ou fatigués des changements incessants. Ces réactions peuvent avoir une incidence sur la qualité des services fournis et contribuer à des problèmes de rendement. Une anxiété chronique et un moral bas nuisent également à la capacité et au désir d'apprendre.

Il est donc essentiel d'améliorer les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines pour pouvoir soutenir la main-d'oeuvre de la FPO et assurer ainsi l'excellence de l'administration publique dans une économie mondiale compétitive.

Lacunes et pénuries en matière de compétences
Divers facteurs, dont la rationalisation des effectifs et la restriction prolongée quant au recrutement à l'extérieur de la FPO, ont entraîné des lacunes et des pénuries graves quant à certaines compétences.

Nous avons besoin de nouvelles compétences pour assurer l'efficacité de partenariats entre divers territoires et de la gestion des services. Il faut disposer d'aptitudes accrues en matière de gestion pour améliorer le milieu de travail et pour faire en sorte que les services soient fournis efficacement. Nous devons accroître les compétences dans les domaines du service à la clientèle, de la planification des activités, de l'élaboration des politiques et de la gestion de la technologie de l'information.

Les pénuries sur le plan des compétences et de l'expertise ont été déterminées après avoir consulté des cadres supérieurs et vérifié des documents sur les problèmes de recrutement et des demandes de recrutement externe. Voici certains des secteurs où il y a une pénurie :

- les relations de travail
- l'élaboration de politiques
- l'analyse des questions financières et des activités
- la vérification et l'analyse des risques
- la gestion des contrats de services

- la gestion de projets
- l'analyse et le soutien de la technologie de l'information et des systèmes
- les communications
- le développement organisationnel

Tout en continuant à mettre en oeuvre des plans pour le transfert de responsabilités et l'instauration de nouveaux modes de prestation des services, nous devons tenter de combler ces lacunes au niveau des compétences et de l'expertise.

Manque de souplesse organisationnelle
Grâce à la consolidation de sa structure et à l'accent mis sur les activités de base, la FPO est en train de devenir une organisation plus petite et plus souple comportant moins d'échelons de gestionnaires qu'auparavant. La taille et la composition de la main-d'oeuvre subiront d'autres changements puisque nous continuons à instaurer de nouveaux modes de prestation des services.

Des politiques et des pratiques désuètes sur le plan des ressources humaines peuvent nuire à la souplesse organisationnelle. Elles doivent donc être remplacées par des mécanismes stratégiques et pratiques servant à appuyer les changements subis par les ressources humaines.

La nécessité de devenir un employeur prisé
Les membres du public se font une idée des services et des employés du gouvernement ainsi que de la fonction publique en tant qu'employeur à partir de leurs expériences sur le plan du service à la clientèle, de reportages des médias, des critères d'accès à l'emploi ainsi que des politiques et des pratiques relatives à l'emploi. Des recherches effectuées par le gouvernement fédéral en 1998 ont révélé que la plupart des nouveaux diplômés ne privilégiaient pas le secteur public pour leur cheminement de carrière.

Il sera difficile d'attirer les personnes possédant les compétences dont nous avons besoin et de garder dans nos rangs une nouvelle génération d'administrateurs publics tant que la FPO ne sera pas devenue un employeur prisé.

2. SOLUTION AU DÉFI SUR LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

2.1 La Stratégie des ressources humaines pour la FPO

Dans le cadre de la Stratégie des ressources humaines pour la FPO, on mise sur les employés pour la réalisation de la vision de la FPO. Cette stratégie démontre un engagement renouvelé à l'égard des employés de la fonction publique de l'Ontario tout en rehaussant leurs capacités, en accroissant la souplesse organisationnelle et en améliorant le milieu de travail.

La Stratégie a pour but de réaffirmer la valeur de la fonction publique et de procurer des stratégies, des politiques et des mesures de soutien pour la gestion des ressources humaines afin de pouvoir faire face aux difficultés et aux pressions découlant d'un milieu de travail qui continuera à subir des changements radicaux au cours des prochaines années. À l'heure actuelle, la Stratégie met l'accent sur trois secteurs clés : l'apprentissage et le perfectionnement, la description et la gestion du travail, et les politiques et les pratiques relatives aux ressource humaines.

a) **Apprentissage et perfectionnement**

La possibilité pour la FPO d'atteindre ses objectifs de fonctionnement est directement reliée à notre capacité de nous adapter rapidement et efficacement aux nouvelles priorités et aux défis qui se présentent. Nous devons compter pour cela sur une main-d'oeuvre qui possède de vastes compétences polyvalentes et qui a le désir et la capacité d'apprendre continuellement. En investissant dans l'apprentissage et le perfectionnement, nous investissons dans l'avenir de la FPO, dans les compétences des employés et dans leur capacité de servir la population ontarienne.

La Stratégie des ressources humaines englobe une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement aux fins suivantes :

- faire en sorte que la fonction publique possède les connaissances, les compétences et les capacités lui permettant de relever les défis actuels et à venir;
- inciter les employés à reconnaître et à réaliser leur plein potentiel au travail;
- favoriser une amélioration globale du rendement;
- aider à remonter le moral des employés.

b) **Description et gestion du travail**

Dans le cadre d'une initiative se rattachant à la Stratégie, on a préparé un dictionnaire de 35 compétences behavioristes qui décrit les attentes quant à la *façon* dont le travail doit être effectué. La Stratégie détermine les compétences qui aident à atteindre les objectifs associés au fonctionnement dans six aspects clés du travail : l'élaboration de politiques, l'établissement de programmes, les innovations et les solutions associées au

fonctionnement, le service à la clientèle, la gestion du service et la gestion de projets. Une demi-douzaine de ministères greffent déjà des compétences techniques ou behavioristes aux descriptions d'emplois dans le cadre des pratiques relatives à la gestion des ressources humaines telles que la dotation, la planification, l'apprentissage et le perfectionnement, et la planification de la relève. La Stratégie des ressources humaines prévoit de la formation, des ressources et des outils pour l'utilisation de ces compétences.

c) **Planification des ressources humaines**

Avec l'évolution constante de la FPO, les ministères devront continuer à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles quant à leurs exigences sur le plan de la main-d'oeuvre. Les ministères se sont servis de plans d'adaptation de la main-d'oeuvre dans le contexte de la rationalisation des effectifs des dernières années. Afin de prendre les meilleures décisions possibles, cette approche tactique doit être remplacée par une planification stratégique et systématique des ressources humaines.

Un plan stratégique touchant les ressources humaines associe les renseignements sur les exigences actuelles et futures sur le plan du travail à ceux qui portent sur la démographie, les caractéristiques, les capacités et les changements prévus quant à la main-d'oeuvre. Grâce à la planification des ressources humaines au sein de la FPO, nous pouvons prévoir nos besoins, évaluer nos forces et nos redondances, déceler les lacunes sur le plan des capacités et élaborer des stratégies efficaces.

La Stratégie des ressources humaines se concentre sur l'importance de comprendre les tâches actuelles et futures de la FPO. Grâce à cela, nous pouvons articuler clairement la nature changeante de notre travail, évaluer et gérer efficacement nos exigences quant à la main-d'oeuvre et bien faire comprendre à nos employés nos attentes sur le plan du rendement.

La planification des ressources humaines fournira une base pour la gestion efficace de la relève. Elle aidera les ministères à évaluer les coûts et les avantages relatifs de combler les lacunes au niveau de la main-d'oeuvre en optant entre autres pour le perfectionnement des employés en place, le recrutement de nouveaux employés ou l'impartition des services. Pour que les plans touchant les ressources humaines aient de la valeur et un impact pour les ministères, des représentants des divers programmes et services à l'échelle du gouvernement doivent travailler en collaboration à des fins d'analyse, de planification et de définition des mesures subséquentes à prendre.

Les ministères devraient élaborer leur premier plan stratégique touchant les ressources humaines au cours de 1999-2000 pour qu'il soit intégré à leur plan d'activités de 2000-2001. Les plans touchant les ressources humaines comporteront le plan du ministère pour l'apprentissage et des stratégies de revitalisation.

2.1.1 Politiques

Dans le cadre de la Stratégie des ressources humaines, on modifiera et mettra à jour des politiques en vue d'accroître les capacités, d'augmenter la souplesse organisationnelle et d'améliorer le milieu de travail. Mentionnons entre autres l'importante stratégie de *revitalisation par l'entremise du recrutement* permettant à la FPO d'obtenir plus facilement les compétences dont elle a besoin, ainsi que d'attirer et de former une nouvelle génération d'administrateurs publics. Cette stratégie comporte des programmes d'emploi pour les étudiants axés sur les activités de base, un nouveau programme de stages et l'élimination graduelle des restrictions concernant l'embauche externe.

a) **Révision des directives et des lignes directrices**

Le Projet de révision des directives, mené par la Direction des politiques ministérielles du Secrétariat du Conseil de gestion, porte sur la coordination des activités de mise à jour et la publication sur Intranet de toutes les politiques et les lignes directrices relatives aux ressources humaines, à l'administration et aux finances du gouvernement. La Direction de la dotation et du perfectionnement a émis une directive clé sur la gestion des ressources humaines, qui établit un cadre et une orientation pour les ressources humaines de la fonction publique de l'Ontario. En 1999, on devrait émettre une nouvelle politique souple sur la dotation. Cette nouvelle politique rationalise et fusionne quelque 22 politiques existant déjà sur la dotation.

La Direction de la dotation et du perfectionnement est désormais responsable du site Web sur les ressources humaines. Elle est en train de faire de ce site Web Intranet un outil de communications, de perfectionnement des employés et d'amélioration du fonctionnement. Il offre ce qui suit :

- la possibilité aux employés d'accéder directement aux stratégies, aux contrats, aux politiques, aux meilleures pratiques et aux programmes du gouvernement, leur employeur;
- une capacité accrue pour l'employeur d'être réceptif aux besoins de ses employés et de leur fournir un service régulier et de qualité;
- la communication au moment voulu du contenu exact des cadres contractuels, juridiques et stratégiques qui sont associés à la gestion des ressources humaines au sein de la FPO;
- des renseignements à jour et un soutien sur le plan de la gestion des ressources humaines à l'intention des gestionnaires;
- un moyen de diffuser et d'instaurer des stratégies et des plans concernant les ressources humaines;
- une tribune interactive pour l'apprentissage et le perfectionnement des employés;
- un point de départ pour les discussions et une ressource pour les recherches des spécialistes en ressources humaines;
- des liens forts et intégrés entre les membres du personnel de la division et les autres personnes spécialisées en ressources humaines.

b) **Restrictions quant à l'embauche**

Des restrictions quant à l'embauche à l'externe sont en place depuis novembre 1992 afin de maximiser le nombre de débouchés pour les employés excédentaires. Des modifications ont été apportées à la politique du gouvernement afin de remédier au problème de la pénurie de certaines compétences à l'intérieur de la FPO et de donner aux ministères plus de souplesse et de responsabilité quant à l'approbation de l'affichage de postes vacants ou l'embauche à l'externe. Dans les cas où aucun employé excédentaire n'est qualifié pour occuper les postes vacants, les sous-ministres ou les directeurs généraux de l'administration peuvent approuver l'affichage des postes ou l'embauche à l'externe pourvu que la raison invoquée soit conforme aux critères énoncés dans la politique du gouvernement.

c) **Cadre de gestion du rendement**

Pendant l'été 1996, on a mis en place un cadre de gestion du rendement pour les gestionnaires et les employés non syndiqués. Ce cadre découle d'un engagement renouvelé à l'égard de la responsabilisation et de l'atteinte des résultats visés quant au fonctionnement. Ainsi, des contrats de rendement sont établis pour les gestionnaires et les spécialistes qui sont du nombre des employés et des objectifs de rendement sont fixés pour les employés non syndiqués afin que le rendement personnel soit axé sur les buts visés par le ministère. Pour le nouvel exercice, on élabore des plans d'apprentissage en fonction des besoins de perfectionnement des employés et des lacunes au niveau des compétences décelées lors des discussions qui ont eu lieu pendant l'examen du rendement. On procédera également à une évaluation de l'utilité du cadre en tant qu'outil de gestion.

Au fur et à mesure que les différents volets de la Stratégie des ressources humaines seront instaurés, on élaborera et mettra en place des processus de gestion du rendement à jour pour les employés syndiqués.

d) **Transition en matière d'emploi**

La politique de transition en matière d'emploi pour les gestionnaires et les employés non syndiqués excédentaires correspond en grande partie aux droits qui ont été négociés pour les deux principales unités de négociation de la FPO.

Parmi les améliorations obtenues pour les employés excédentaires qui décident de quitter la fonction publique, mentionnons une semaine supplémentaire d'indemnité de départ pour chaque année complète de service continu; une option de raccordement pour les employés admissibles à prendre leur retraite; et le rétablissement d'une période d'admissibilité à la retraite en fonction du Facteur 80. Les employés qui ne sont pas excédentaires mais qui désirent quitter la fonction publique peuvent offrir leur poste à un employé excédentaire.

Conjointement aux initiatives de restructuration et de transformation de la FPO, on procède actuellement à une révision du programme de transition en matière d'emploi du

gouvernement. Cette révision vise à élaborer de nouveaux processus, à remanier l'organisation et à mettre en place de nouveaux modes de prestation des services.

e) **Autres politiques et pratiques relatives aux ressources humaines**
On examinera également d'autres politiques et pratiques associées aux ressources humaines en vue de minimiser les obstacles à la souplesse organisationnelle ou à la capacité de la FPO de réagir rapidement aux nouvelles exigences sur le plan du fonctionnement et aux changements. Les modifications apportées pourraient permettre entre autres une plus grande latitude sur le plan administratif pour la dotation en personnel et des arrangements plus souples pour le travail (p. ex., le télétravail).

2.1.2 Le Programme de stages dans la fonction publique de l'Ontario

Le *Programme de stages dans la fonction publique de l'Ontario* est un élément clé de la Stratégie des ressources humaines pour la fonction publique de l'Ontario, qui vise à ce que la FPO dispose de la main-d'oeuvre souple et polyvalente nécessaire pour la prestation des services à l'heure actuelle et à l'avenir. Le Programme de stages dans la fonction publique de l'Ontario contribuera à la revitalisation de la main-d'oeuvre vieillissante de la FPO en permettant à des étudiants de faire des stages et d'acquérir ainsi de l'expérience dans des secteurs professionnels de l'administration publique où des pénuries de compétences ont été décelées. Pour 1999-2000, les secteurs où il y a des pénuries de main-d'oeuvre sont les suivants :

- les relations de travail
- l'élaboration de politiques
- la planification des finances et des activités
- le perfectionnement des ressources humaines et le développement organisationnel
- les communications

Dans le cadre de ce programme, on recrutera chaque année cent nouveaux diplômés des universités ou des collèges qui pourront acquérir de l'expérience pendant deux ans au sein de la fonction publique de l'Ontario en occupant divers postes dans les ministères et en recevant une formation structurée.

2.1.3 Initiatives de formation et de perfectionnement à l'échelle de la FPO

2.1.3.1 Cadres moyens et employés

Les changements profonds subis par la fonction publique de l'Ontario ont eu des répercussions sur la formation et le perfectionnement au sein des ministères et des organismes centraux. Certains ministères ont renforcé leur engagement à l'égard du perfectionnement des gestionnaires et des employés en raison des changements organisationnels. D'autres ont toutefois réagi aux restrictions budgétaires en démantelant les unités de formation et en confiant la responsabilité de la formation aux responsables des programmes. Pour réussir à offrir des possibilités

d'apprentissage aux employés malgré les ressources rationalisées disponibles, les ministères ont recours à des techniques et des mécanismes de prestation innovateurs. Dans les régions, des comités interministériels de perfectionnement des employés travaillent conjointement pour déterminer l'orientation des activités et pour offrir de la formation en ayant recours aux services de résidents qualifiés de la collectivité ou de la région ainsi qu'à d'autres sources de prestation des secteurs privé et parapublic. Il n'existe toutefois pas de règles pour assurer l'uniformité et l'efficacité des dépenses à cet égard par les ministères et les différents services ni de priorités clairement définies à l'échelle de la FPO.

À l'échelle du gouvernement, on n'offre plus une formation directe aux employés des ministères mais on mise plutôt sur l'élaboration de politiques, l'orientation stratégique et les consultations.

La Stratégie des ressources humaines pour la FPO définit une stratégie d'investissement dans l'apprentissage qui vise à :

- développer la capacité de tous les employés de comprendre la réalité d'un milieu de travail qui évolue, et de fonctionner dans ce milieu;
- permettre aux employés d'acquérir des compétences et d'accroître leurs habiletés grâce à un investissement stratégique dans les employés;
- accroître la confiance des employés et leur capacité de prendre davantage leur perfectionnement et leur plan de carrière en main.

Une série de principes directeurs sous-tendent la stratégie d'investissement dans l'apprentissage :

- L'investissement dans l'apprentissage et le perfectionnement des employés est un investissement essentiel dans l'avenir de la FPO et un aspect important de la planification et de la gestion des ressources humaines.
- La responsabilité de l'apprentissage et du perfectionnement est assumée à la fois par les organismes centraux, les ministères, les gestionnaires et les employés.
- Les activités d'apprentissage et de perfectionnement financées par le gouvernement seront axées sur les objectifs de fonctionnement de l'organisation tandis que celles qui sont financées par les ministères porteront sur une large gamme de priorités et de besoins organisationnels.
- Les gestionnaires sont chargés de favoriser un climat propice à la formation continue et d'assurer un accès stratégique et équitable aux possibilités d'apprentissage et de perfectionnement.
- Il incombe principalement aux employés de gérer leur propre carrière et de déployer des efforts pour se perfectionner de façon permanente.
- Les activités d'apprentissage et de perfectionnement seront rentables et les résultats se feront sentir dans le rendement au travail.

On peut axer les activités d'apprentissage sur les compétences nécessaires pour satisfaire aux besoins de la FPO dans son ensemble, des ministères, des programmes (divisions, régions ou

directions), des postes et des employés. En définissant ces besoins ou priorités en fonction de leur lien avec les objectifs de fonctionnement, les organismes centraux et les ministères seront mieux en mesure d'allouer les ressources destinées à l'apprentissage et au perfectionnement. L'objectif visé est d'obtenir le meilleur rendement possible de l'investissement, en fonction de résultats mesurables définis dans les plans d'activités et de fonctionnement.

Le Secrétariat du Conseil de gestion a établi un Centre de perfectionnement pour assurer un leadership quant à l'investissement dans l'apprentissage, ce qui constitue une initiative clé de revitalisation de la Stratégie des ressources humaines pour la FPO. Ce centre, qui se rattache à des fins de comptabilité et d'administration à la Division des ressources humaines du Secrétariat du Conseil de gestion, est une organisation virtuelle (une structure sans emplacement physique et qui ne figure pas sur les organigrammes) constituée des éléments suivants :

- Le Comité consultatif de la formation et du perfectionnement, qui joue le rôle à long terme de conseil d'administration virtuel.

- Des comités consultatifs, mis sur pied pour de courtes périodes, qui fournissent aux ministères et aux spécialistes des renseignements sur les éléments de programmes de formation particuliers.

- Les employés chargés de la Stratégie, qui fournissent une expertise en développement organisationnel et en gestion des ressources humaines pour appuyer la mise en place de la Stratégie des ressources humaines.

- Des fonds provenant du gouvernement pour la conception, l'élaboration et la mise à l'essai de programmes de formation adaptés aux priorités du gouvernement et des ministères.

Par l'entremise du Centre de perfectionnement, la Stratégie des ressources humaines permettra d'établir à l'échelle de la FPO un excellent programme de formation associé à l'initiative d'investissement dans l'apprentissage auquel pourront accéder les ministères.

Le nouveau Bureau des services communs offrira des services de soutien ponctuel et administratif pour la formation générale au sein de la FPO. Lorsque ces services seront en place au sein Bureau, le Centre de perfectionnement y aura recours pour des fonctions telles que les achats et la gestion des contrats, l'établissement du calendrier des programmes, les inscriptions et la surveillance des programmes.

2.1.3.2 Groupe des cadres supérieurs

Le plan touchant les ressources humaines (section 2.2) illustre l'engagement pris envers les leaders de la FPO. Il reconnaît en effet leur valeur pour la fonction publique de l'Ontario et les

défis qu'ils auront à relever. Ce plan a pour but d'aider la FPO à gérer la restructuration et à modifier la culture organisationnelle grâce, entre autres, à des mesures permettant l'acquisition de nouvelles compétences fondamentales répondant au besoin de nouveaux styles de leadership. Le plan prévoit également des possibilités d'apprentissage qui permettent aux employés de mettre à jour leurs connaissances et leurs aptitudes en fonction de la nouvelle réalité de la FPO sur le plan du fonctionnement.

Le plan constitue un outil de planification à l'échelle du gouvernement et des ministères. Les cadres supérieurs devraient également se servir de cet outil pour gérer et faire avancer leur carrière, qu'ils restent dans la FPO ou qu'ils profitent de débouchés qui existent à l'extérieur de la fonction publique. Cet outil devrait en outre être utile pour les leaders qui désirent inciter les employés qui ont du potentiel à devenir des cadres supérieurs et contribuer au déroulement de leur carrière.

Le plan touchant les ressources humaines pour les cadres supérieurs prévoit trois thèmes pour la formation et le perfectionnement cette année, soit la transformation du gouvernement, la compréhension de nos activités et de diverses autres questions, et la gestion de relations en évolution. Tous les programmes englobent ces thèmes et certaines compétences fondamentales.

Le plan de formation comporte quatre volets, qui sont indiqués ci-dessous avec des exemples d'initiatives.

a) **Des programmes à l'intention des employés nouvellement nommés**
- Module de formation informatisé sur la prise de décisions au sein du Conseil des ministres
- Séminaire sur l'orientation du gouvernement
- Programmes pour les nouveaux cadres supérieurs et sous-ministres adjoints

b) **Des programmes de base pour tous les cadres supérieurs** (les cadres doivent suivre un de ces programmes au moins tous les deux ans). Voici certains de ces programmes :
- Planification des activités
- Encadrement associé à l'amélioration du rendement des employés
- Présentations faites par des cadres
- Information et technologie de l'information pour les gestionnaires non associés aux services de technologie de l'information
- Leadership et renouvellement
- Leadership dans le cadre de projets
- Services de qualité au sein de la FPO
- Gestion du service
- Gestion des communications stratégiques
- Valeurs
- Plus une séance de discussions tous les deux ans

c) **Programmes supplémentaires pour tous les cadres supérieurs**

- Les programmes supplémentaires sont plus courts et couvrent tous les sujets de base. Ils font également la lumière sur les nouvelles priorités. En 1999-2000, de nombreux programmes porteront sur de vastes sujets tels que le leadership, les aptitudes fondamentales de gestion, les nouveaux partenariats en évolution et la participation de la FPO à des salons et des expositions.

d) **Programme renforcé pour les cadres supérieurs qui présentent beaucoup de potentiel**

- Mini-voyages d'études dans des collectivités
- Discussions intersectorielles
- Affectations externes à court terme
- Mentorat
- Programmes externes à l'intention des cadres

Ces programmes sont coordonnés par la Direction de l'élaboration et de la mise en oeuvre des programmes du Centre, qui gère de plus en plus les services d'une «faculté virtuelle» composée de professeurs, de sociétés d'experts-conseils et d'organisations axées sur les politiques publiques.

Le Centre de développement du leadership a un cadre d'évaluation de la formation et du perfectionnement qui met l'accent non seulement sur les réactions initiales et la sensibilisation mais aussi sur les connaissances acquises.

Le Centre fournit également les données générales pour l'élaboration de plans de formation. Il est obligatoire pour tous les cadres supérieurs de respecter intégralement les plans de formation, qui font d'ailleurs partie de leur contrat de rendement. Les plans de formation exigent que les cadres supérieurs associent leurs objectifs d'apprentissage aux compétences fondamentales à acquérir et définissent des méthodes à suivre pour atteindre ces objectifs.

2.2 Groupe des cadres supérieurs

a) **Plan touchant les ressources humaines**

Le rôle du gouvernement subissant une importante transformation, la FPO a adopté une nouvelle stratégie pour renforcer les habiletés des cadres supérieurs qui sont en mesure d'assurer un leadership stratégique et d'exceller dans le domaine de l'administration publique. Le plan touchant les ressources humaines pour le Groupe des cadres supérieurs de la FPO vise à assurer le perfectionnement des dirigeants actuels et la formation des employés qui ont le potentiel de jouer un rôle de leader afin qu'ils puissent relever les défis que présente un milieu en évolution.

En 1997, l'évolution des activités du gouvernement et des relations d'emploi ainsi que les données démographiques du Groupe des cadres supérieurs ont incité le Comité de perfectionnement des cadres et le Centre de développement du leadership à dresser un plan touchant les ressources humaines. Ce plan établit des stratégies et des programmes assurant l'uniformité de la gestion des ressources humaines afin d'accroître les capacités de la FPO sur le plan du leadership. Il a été conçu à partir des renseignements obtenus lors de vastes consultations auprès de sous-ministres et de cadres supérieurs de la fonction publique, des commentaires formulés par d'autres organisations et des recherches sur les plus récentes pratiques.

Le plan définit les rôles et les responsabilités de tous les partenaires. Il prévoit un cycle annuel pour la gestion des processus importants tels que la planification de la relève et la gestion du rendement. La formation et le perfectionnement font partie des défis à long terme. Les possibilités d'apprentissage ne sont pas seulement reliées aux nouvelles compétences fondamentales définies pour les cadres de la fonction publique mais elles sont également adaptées de façon permanente aux nouvelles priorités établies par le gouvernement.

En regroupant les éléments clés suivants, on obtient une stratégie intégrée :

- les compétences fondamentales à l'échelle de l'organisation
- le recrutement et la planification de la relève
- la formation et le perfectionnement
- la rémunération et les primes de rendement
- la gestion de l'information

Le plan touchant les ressources humaines illustre l'engagement pris envers les leaders de la FPO. Il reconnaît en effet leur valeur pour la fonction publique de l'Ontario et les défis qu'ils auront à relever. Ce plan a pour but d'aider la FPO à gérer la restructuration et à modifier la culture organisationnelle grâce, entre autres, à des mesures permettant l'acquisition de nouvelles compétences fondamentales pour assurer un nouveau style de leadership. Le plan prévoit également des possibilités d'apprentissage axées sur la nouvelle

réalité de la FPO sur le plan du fonctionnement.

Le plan constitue un outil de planification à l'échelle du gouvernement et des ministères. Les cadres supérieurs devraient aussi se servir de cet outil pour gérer et faire avancer leur carrière, qu'ils restent dans la FPO ou qu'ils profitent de débouchés qui existent à l'extérieur de la fonction publique. Cet outil devrait en outre être utile pour les leaders qui désirent inciter les employés qui ont du potentiel à devenir des cadres supérieurs et contribuer au déroulement de leur carrière.

b) **Projet concernant le système de rémunération et enquête de référence**

Pour être en mesure de relever les défis qui l'attendent, il est essentiel que la FPO puisse attirer des cadres supérieurs des secteurs privé et public pour assumer des fonctions de leaders au sein du gouvernement. Pour cela, la FPO doit offrir une rémunération qui attirera les personnes possédant les compétences voulues et qui les incitera à rester. Pour que cet objectif soit atteint, les niveaux de rémunération doivent répondre aux critères suivants :

- être similaires à ceux de postes comparables dans des organisations du secteur parapublic;
- récompenser les fonctionnaires en fonction de leur rendement.

En 1996-1997, on a effectué une enquête sur le système de rémunération des sous-ministres et des cadres supérieurs. Un comité consultatif du premier ministre, regroupant le secrétaire et le secrétaire associé du Conseil des ministres ainsi que des présidents-directeurs généraux de petites et grandes entreprises du secteur privé, a été mis sur pied pour conseiller le gouvernement et diriger le projet.

Cette étude avait pour but d'établir une comparaison entre le système de rémunération, comprenant le salaire et les avantages sociaux, de postes types au sein des groupes des cadres supérieurs et des sous-ministres et celui d'autres secteurs. On a à cette fin effectué une enquête de référence. Le gouvernement a accepté les recommandations du comité consultatif concernant la rémunération au rendement, mais a établi une nouvelle échelle de salaire dont le salaire de départ est de 15 pour 100 inférieur au montant recommandé par le comité.

Le comité a également recommandé que le système révisé de rémunération des cadres supérieurs de la FPO respecte les critères suivants :

- soit directement associé au programme du gouvernement;
- incite les membres de la direction à mettre l'accent sur la réalisation des objectifs clés;
- laisse le soin au premier ministre, au Conseil des ministres et au secrétaire du Conseil des ministres d'établir et de contrôler les règles s'appliquant aux principaux dirigeants;

- soit financé à l'aide d'économies réalisées à l'échelle du gouvernement;
- tienne compte des différences entre le rendement des ministères et de leur contribution au cours d'une année donnée;
- renforce l'importance du plan de rendement.

Le système est fondé sur quatre éléments distincts :

- un programme de gestion du rendement par l'entremise de plans individuels associés aux principaux facteurs de rendement et au processus de planification annuelle des activités du ministère;
- des niveaux de salaires compétitifs;
- des primes de rendement variables et réoctroyables fondées sur l'atteinte des objectifs de rendement;
- un contrôle et une vérification à l'échelle du gouvernement.

Ce système vise à relier directement la rémunération à l'atteinte de résultats clés. Nous nous éloignons ainsi du concept selon lequel les employés touchent le salaire auquel ils ont droit pour mettre l'accent sur la récompense des efforts déployés et du rendement obtenu. Dans le cadre de ce système, des plans de rendement annuels sont préparés et passés en revue à la fin du cycle afin d'établir la cote globale qui détermine la rémunération.

On a ajouté au système des primes de rendement réoctroyables afin que les principaux leaders du gouvernement puissent tirer profit de ses réussites. Chaque année, il revient au premier ministre et au Conseil des ministres de fixer le seuil et le montant global de ces primes. Le programme détermine le montant de la prime de rendement et offre la possibilité de faire passer la rémunération au-dessus du taux établi du marché si des résultats clés sont atteints. Si le salaire d'un cadre supérieur est inférieur au taux établi du marché, le montant de la prime s'ajoutera au salaire pour combler la différence. Si le salaire équivaut au taux du marché, la prime prend la forme d'un montant global réoctroyable.

En 1999, le Centre de développement du leadership procède à une autre révision du système de rémunération des sous-ministres et des cadres supérieurs afin de déterminer si les niveaux de salaire sont toujours compétitifs. De plus, un comité interministériel passe en revue le programme des primes de rendement pour savoir si, après trois cycles annuels, il serait nécessaire d'y apporter des modifications.

c) **Gestion du rendement**

La gestion du rendement constitue une composante clé de tout système de gestion des ressources humaines. Elle permet en effet d'associer les réalisations d'une personne aux objectifs de l'organisation. L'orientation prise par le gouvernement mise sur la responsabilisation et l'atteinte de résultats. Le programme de gestion du rendement renforce le lien entre les réalisations individuelles et les objectifs fixés dans les plans

d'activités des ministères et à l'échelle du gouvernement.

La gestion du rendement fournit des données qui servent à la prise de décisions sur le plan des ressources humaines. Grâce au programme de gestion du rendement, on peut évaluer le rendement, de façon uniforme et constante, en fonction des principaux objectifs gouvernementaux fixés chaque année par le premier ministre et le secrétaire du Conseil des ministres dans les quatre secteurs clés suivants :

- finances
- politiques/lois
- fonctionnement
- gestion

En adoptant une méthode uniforme à l'échelle du gouvernement pour l'évaluation du rendement, on favorise le respect du principe de l'égalité des chances. Les résultats affichés par les cadres supérieurs dans les quatre secteurs clés servent à l'adaptation de la formation, de la planification de la relève, du perfectionnement ainsi que du processus de sélection.

2.3 Initiatives sur le plan des relations de travail

Le Secrétariat du Conseil de gestion agit au nom du gouvernement en tant qu'employeur lors des négociations collectives avec les agents négociateurs représentant les employés de la FPO. Le Secrétariat du Conseil de gestion négocie des conventions collectives avec huit syndicats et associations.

Les syndicats et associations qui suivent négocient des modalités d'emploi pour près de 90 pour 100 des employés de la FPO :

1. Le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO)
2. L'Association des employées et employés gestionnaires, administrateurs et professionnels de la Couronne de l'Ontario (AEGAPCO)
3. Le Professional Engineers and Architects of the Public Service (PEGO)
4. L'Association de la sûreté provinciale de l'Ontario (ASPO)
5. La Fédération des enseignants des écoles provinciales (FEEP)
6. L'Ontario Crown Attorney's Association (OCAA)
7. L'Association of Law Officers of the Crown (ALOC)
8. L'Association des médecins et dentistes de la fonction publique (AMDFPO)

Le SEFPO, l'AEGAPCO, le PEGO et la FEEP ont le droit de déclencher une grève. Les autres groupes soumettent leurs différends à l'arbitrage.

Mise en oeuvre des nouvelles conventions collectives

Au cours des exercices 1997-1998 et 1998-1999, des ressources considérables sur le plan du personnel ont été consacrées à la mise en oeuvre de nouvelles conventions collectives avec le SEFPO, le PEGO, l'AEGAPCO, l'ASPO et l'AMDFPO.

SEFPO

La convention négociée avec le SEFPO a été ratifiée en mars 1999. Quelque 43 700 employés sont touchés par cette convention. Elle prévoit une nouvelle procédure de règlement des griefs rationalisée, ce qui représente un changement important, et accorde des droits accrus aux employés sur le plan de la stabilité d'emploi.

PEGO

La convention négociée avec le PEGO a été ratifiée en février 1999. Quelque 450 ingénieurs sont touchés par cette convention. Elle accorde des droits accrus sur le plan de la stabilité d'emploi et renferme de nouvelles dispositions portant sur la rémunération en fonction du rendement.

AEGAPCO

Un protocole d'accord a été ratifié par l'AEGAPCO le 27 mai 1998; et la convention collective actuelle est en vigueur à compter de cette date. Deux questions relatives à la rémunération n'ont

pas été réglées et ont été soumises à l'arbitrage. Quelque 4 000 employés sont touchés par cette convention.

ASPO
Un protocole d'accord signé par l'ASPO et l'employeur a expiré à la fin de décembre 1994. Les deux parties ont eu des rencontres entre 1995 et 1997 en vue de négocier une nouvelle convention collective et en sont arrivées à une entente le 15 octobre 1997. La convention expire le 31 décembre 1999.

L'ASPO et l'employeur ont négocié une convention collective pour les cadets en août 1998; cette convention renferme des sections du protocole d'accord de l'ASPO adaptées pour les cadets.

AMDFPO
L'AMDFPO représente environ 196 médecins et dentistes. En vertu d'un accord-cadre, seuls les salaires et les questions connexes peuvent faire l'objet de négociations collectives. Une convention a été ratifiée en juin 1998. Elle a expiré le 31 décembre 1998. Des négociations sont en cours pour le renouvellement de la convention.

État des négociations
À la fin de l'exercice 1998-1999, le Secrétariat du Conseil de gestion était en négociations avec la FEEP, l'ALOC, l'OCAA et la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto (CLCUT).

FEEP
La FEEP représente les enseignants qui travaillent pour l'Administration des écoles provinciales (personnes qui enseignent aux sourds et aux aveugles ainsi que dans les établissements correctionnels). La FEEP et l'Administration des écoles provinciales ont conclu une entente en octobre 1997, qui portait sur la période allant du 1er septembre 1994 au 31 août 1998. Les négociations ont débuté en juin 1998 pour le renouvellement de la convention collective.

ALOC et OCAA
Au cours de l'exercice 1997-1998, l'employeur a négocié un accord-cadre avec les deux associations représentant les avocats de la fonction publique de l'Ontario, soit l'ALOC et l'OCAA. La convention a été ratifiée en juillet 1998.

La loi n'accorde pas aux avocats le droit de négocier collectivement, mais l'employeur a accepté de négocier certaines modalités d'emploi avec leurs associations. L'accord-cadre porte sur les questions à négocier et sur les procédures de règlement des différends à suivre en cas d'impasse lors des négociations. En fait, l'accord régit la relation entre l'employeur et l'ALOC et l'OCAA sur le plan des négociations. En mars 1999, les parties ont amorcé la négociation de leur première convention collective.

CLCUT
Depuis 1998, un agent ou une agente des relations de travail du Secrétariat du Conseil de gestion remplit les fonctions de négociateur principal pour la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto et les autres commissions de logement locales de la province dans le cadre des négociations avec le SEFPO et le Syndicat canadien de la fonction publique.

Gestion des griefs et litiges
Trois groupes distincts se chargent du règlement des griefs par voie d'arbitrage au sein de la FPO. Le groupe d'arbitrage qui entend le plus grand nombre de plaintes est la Commission de règlement des griefs des employés de la Couronne. La Commission s'occupe actuellement des griefs déposés par le SEPFO, le PEGO, l'AEGAPCO et leurs membres.

La Commission de règlement des griefs de la Police provinciale de l'Ontario entend les griefs déposés par l'ASPO et ses membres.

La Commission de règlement des griefs de la fonction publique de l'Ontario entend les griefs des fonctionnaires qui ne sont pas représentés par un agent négociateur. Les cadres supérieurs et les avocats peuvent seulement lever un grief pour les cas de congédiement. Les autres gestionnaires et employés non syndiqués peuvent également lever des griefs pour des questions touchant leurs avantages sociaux et leurs conditions de travail.

Au cours de 1998-1999, le Secrétariat du Conseil de gestion, les ministères et les agents négociateurs ont travaillé de concert pour trouver des façons de réduire les coûts associés aux procédures de règlement des griefs. Un plus grand nombre de griefs ont été entendus grâce à des procédures accélérées et au regroupement des griefs portant sur des questions similaires. On continuera à déployer des efforts pour réduire les coûts. Une initiative prise par le SEFPO et le Secrétariat du Conseil de gestion a permis d'obtenir des résultats particulièrement intéressants. Cette initiative visait à réduire le nombre de griefs en retard, qui s'élevait à plus de 19 500. À la fin de l'exercice 1998-1999, ils avaient réussi à diminuer ce nombre de plus de la moitié.

Aide aux ministères dans le cadre de la restructuration
Les ministères prennent un large éventail de mesures pour réduire le coût de la prestation des services publics. La plupart de ces mesures ont des répercussions sur les employés et les relations de travail. L'engagement pris par le gouvernement de déployer tous les efforts raisonnables pour qu'un nouvel employeur présente une offre d'emploi aux employés de la fonction publique qui sont déplacés est d'une importance particulière. On a préparé plusieurs guides à ce sujet à l'intention des ministères. Un mécanisme est également en place pour passer en revue les plans des ministères afin de s'assurer que les engagements pris sont respectés.

3. COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO

Le Conseil de gestion du gouvernement est chargé de l'ensemble des activités de gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la fonction publique de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique veille à l'application de la *Loi sur la fonction publique;* elle rend compte de ses activités au président du Conseil de gestion du gouvernement. La *Loi sur la fonction publique*, qui régit l'emploi dans la fonction publique de l'Ontario, définit la composition de la Commission et en établit le pouvoir légal. La Commission de la fonction publique et le Conseil de gestion du gouvernement font en sorte que les politiques administratives appropriées soient en place pour la gestion des ressources humaines.

La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant et non partisan qui est chargé de veiller à l'application du principe du mérite au sein de la fonction publique, particulièrement au niveau des cadres supérieurs.

Depuis la délégation des fonctions relatives aux ressources humaines au Secrétariat des ressources humaines et, par la suite, au Secrétariat du Conseil de gestion, la Commission continue à assumer les fonctions d'un tribunal. Ce tribunal, qui est chargé de préparer les avant-projets de règlements, possède des pouvoirs d'arbitrage qui ne peuvent être délégués aux termes de la loi.

Voici plus précisément en quoi consistent les responsabilités de la Commission :

- recommandation, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, des règlements touchant de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines, comme les salaires, la classification, les méthodes de recrutement, les avantages sociaux et les heures de travail;

- approbation des nominations, des nominations d'employés ayant dépassé l'âge de la retraite et des affectations;

- responsabilité de nombreuses activités de dotation et de recrutement, y compris l'approbation des salaires des employés, nommés ou non, qui occupent des postes de niveau 3 au sein du Groupe des cadres supérieurs. (Remarque : le pouvoir de recrutement aux postes des niveaux 1 et 2 du Groupe des cadres supérieurs a été délégué aux ministères.)

Parmi les activités administratives qui figurent fréquemment à l'ordre du jour de la Commission, mentionnons l'établissement des classifications et des salaires, l'approbation des contrats des cadres supérieurs et des dispenses de concours, ainsi que l'approbation des nominations.

La Commission constitue également le conseil d'administration de la Fiducie de bienfaisance des employés du gouvernement de l'Ontario et est responsable de certains aspects de l'administration des bourses d'études William G. Davis.

La Commission de la fonction publique remplit son mandat en collaboration avec le Secrétariat du Conseil de gestion et le Comité de perfectionnement des cadres. Le Secrétariat du Conseil de gestion offre des conseils en matière de politiques et apporte son soutien administratif au Conseil de gestion du gouvernement. Le Secrétariat du Conseil de gestion appuie également le gouvernement dans son rôle d'employeur. Ainsi, c'est lui qui établit les règles de gestion des ressources humaines du gouvernement en se fondant sur les règlements dont la Commission de la fonction publique veille à l'application.

4. DOTATION EN PERSONNEL, FORMATION ET DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Les employés de la FPO chargés de la dotation en personnel et du perfectionnement ont un rôle important à jouer puisqu'ils doivent trouver des façons de relever les défis auxquels nous faisons face actuellement sur le plan des ressources afin que la fonction publique de l'Ontario dispose de la main-d'oeuvre nécessaire à l'heure actuelle et à l'avenir.

Les responsabilités de la dotation et de la formation ainsi que du développement organisationnel sont assumées par plusieurs groupes au sein de la FPO :

4.1 Secrétariat du Conseil de gestion, Division des ressources humaines

4.1.1 Direction de la dotation et du perfectionnement

La Direction de la dotation et du perfectionnement appuie les orientations et les objectifs stratégiques en matière de gestion des ressources humaines pour ce qui est des employés de la FPO autres que les cadres supérieurs en :

- élaborant des politiques, des programmes et des systèmes portant entre autres sur la dotation, la formation et le perfectionnement, la transition en matière d'emploi, la santé et la sécurité, ainsi que sur l'égalité des chances;
- fournissant de l'expertise, des conseils, des outils et des ressources aux ministères, aux responsables de projets gouvernementaux et aux organismes centraux pour l'instauration du plan touchant les ressources humaines pour la FPO et pour d'autres initiatives connexes;
- appuyant les négociations collectives.

4.1.2 Direction de la rémunération

La Direction de la rémunération élabore des politiques et conçoit des initiatives concernant le système de rémunération des employés de la fonction publique de l'Ontario. Elle s'occupe entre autres de la politique pour les avantages assurés et les régimes de retraite. La Direction gère aussi les relations avec les assureurs et veille au fonctionnement des comités d'appels relatifs aux avantages sociaux. Elle élabore la politique de rémunération et fournit aux ministères des interprétations pour des questions associées à la rémunération. Les employés des Services d'actuariat fournissent des services d'actuariat professionnels au gouvernement de l'Ontario pour la gestion financière des régimes de retraite et des avantages assurés du secteur public, pour les activités associées au travail et aux négociations collectives (p. ex., les négociations avec les syndicats et associations représentant les divers groupes) et pour l'élaboration de politiques.

4.1.3 Relations de travail dans la fonction publique/ Secrétariat aux négociations

Cette direction élabore les politiques et les initiatives du gouvernement concernant les relations de travail et les consultations patronales-syndicales au sein de la FPO. De plus, le Secrétariat aux négociations représente la Couronne à titre d'employeur lors des négociations collectives au sein de la FPO. Dans le cadre de ses autres responsabilités, la direction doit : appuyer les négociations suivies entre les syndicats et l'employeur; fournir des conseils et de l'aide aux ministères relativement à un large éventail de questions touchant les relations de travail; coordonner les griefs au sein de la FPO; et interpréter les conventions collectives et les questions portant sur les relations de travail. La section de la recherche et de l'évaluation est chargée de la collecte et de l'analyse de données sur le secteur parapublic et sur la FPO ainsi que sur les conditions sociales, économiques et démographiques qui ont des incidences sur les pratiques de rémunération et les conditions d'emploi dans la FPO. De plus, elle répond aux demandes externes de renseignements sur la rémunération au sein de la FPO et appuie le Secrétariat aux négociations dans ses activités.

4.2 Bureau du Conseil des ministres, Centre de développement du leadership

Sous la direction du secrétaire associé du Conseil des ministres, le Centre de développement du leadership fait en sorte que les cadres supérieurs qui assurent le leadership au sein de la FPO possèdent les compétences nécessaires pour la mise en oeuvre du programme de restructuration et pour la gestion de l'organisation et des activités en évolution constante. Le Centre se charge de la formation et du perfectionnement des cadres supérieurs de la FPO, ce qui illustre l'importance qu'accorde le gouvernement à l'excellence sur le plan du leadership dans la fonction publique. Le Centre de développement du leadership remplit les fonctions suivantes :

- assure l'élaboration et la promotion de stratégies et de programmes portant sur les ressources humaines associées aux cadres, qui sont axés sur la vision, les valeurs et les priorités de gestion du secrétaire du Conseil des ministres et sur les priorités du gouvernement sur le plan des activités;
- établit les exigences relatives à la gestion du rendement et à la planification de la relève pour les cadres supérieurs, et en surveille le respect, ces fonctions comprenant la détermination des compétences fondamentales pour la fonction publique;
- fournit des services de planification et de consultations relatifs aux ressources humaines dans les domaines du recrutement, de la rémunération, de la planification de carrière et de la réorientation professionnelle pour les cadres supérieurs et les ministères clients;
- offre des programmes et d'autres possibilités de formation et de perfectionnement axés sur les thèmes associés à l'orientation du gouvernement;
- veille au maintien de partenariats avec des cadres supérieurs d'autres organisations du secteur public, d'entreprises du secteur privé et d'universités afin de promouvoir le rôle de

la fonction publique en Ontario;

- fournit un soutien sur le plan des politiques, des programmes et du secrétariat au Comité de perfectionnement des cadres, qui est présidé par le secrétaire du Conseil des ministres et par la Commission de la fonction publique.

4.3 Ministères

Les ministères sont responsables de la gestion de leur propre personnel ainsi que de leurs processus de formation et de développement organisationnel et doivent respecter l'orientation stratégique et les politiques du gouvernement établies par le Secrétariat du Conseil de gestion et le Bureau du Conseil des ministres. Les ministères ne disposent pas tous des mêmes ressources pour la formation et le développement organisationnel, et ils font appel, à des degrés divers, à des employés du ministère ou à des fournisseurs externes, selon les cas.

5.1 STATISTIQUES POUR 1997-1998

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario
1997-1998

Employés classifiés	**57 587**
Employés non classifiés	**7 647**
Employés de la Couronne	**952**
TOTAL	**66 186**

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario
1997-1998

		Employés classifiés	Employés non classifiés	Employés de la Couronne	Total
1997	Avril	61 015	6 435	958	68 408
	Mai	60 331	7 811	963	69 105
	Juin	60 275	9 892	960	71 127
	Juillet	59 826	12 512	947	73 285
	Août	59 267	12 268	940	72 475
	Septembre	59 104	9 020	962	69 086
	Octobre	58 728	7 714	974	67 416
	Novembre	58 552	7 385	978	66 915
	Décembre	58 406	7 602	969	66 977
1998	Janvier	58 025	6 524	940	65 489
	Février	57 721	7 489	943	66 153
	Mars	57 587	7 647	952	66 186

Les chiffres indiqués pour les employés classifiés comprennent ceux de la Police provinciale de l'Ontario et des services de sécurité ainsi que les opérateurs des installations pour la protection de l'environnement et des centrales productrices d'énergie. Les chiffres des employés non classifiés comprennent également le personnel du bureau des ministres et les opérateurs des installations pour la protection de l'environnement et des centrales d'énergie. Les chiffres de l'effectif de la fonction publique ne comprennent pas les employés des bureaux du vérificateur provincial, du lieutenant-gouverneur, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail.

Les rapports annuels antérieurs à ceux de l'exercice 1991-1992 renfermaient le dénombrement des effectifs de la FPO. Chaque employé à temps partiel comptait pour un employé, peu importe le nombre d'heures travaillées. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures travaillées par les employés à temps partiel sont converties en équivalents à plein temps qui servent à l'établissement de l'effectif.

Les employés qui reçoivent des prestations du Régime de protection du revenu à long terme sont exclus des statistiques sur l'effectif, mais sont inclus dans tous les autres tableaux du présent rapport. Au 27 mars 1998, 2 799 personnes faisaient partie de ce groupe.

Les employés non classifiés sont constitués des employés non classifiés à temps plein et à temps partiel de la FPO et du personnel du bureau des ministres.

Employés classifiés par lieu géographique
1997-1998

Région de planification - est de l'Ontario	7 679
Région de planification - centre de l'Ontario	36 256
Région de planification - sud-ouest de l'Ontario	6 755
Région de planification - nord-est de l'Ontario	5 393
Région de planification - nord-ouest de l'Ontario	3 102
Renseignements non disponibles	1 201
TOTAL	**60 386**

* Ce chiffre inclut les 2 799 employés qui reçoivent des prestations du Régime de protection du revenu à long terme.

Employés classifiés par lieu géographique
1997-1998

Région de planification - est de l'Ontario	
Frontenac	2 312
Hastings	475
Lanark	954
Leeds et Grenville	899
Lennox et Addington	212
Ottawa-Carleton (M.R.)	1 790
Prescott et Russell	109
Prince Edward	274
Renfrew	304
Stormont, Dundas et Glengarry	350
Total partiel	**7 679**

Région de planification - centre de l'Ontario	
Brant	479
Dufferin	58
Durham	2 728
Haldimand-Norfolk	276
Haliburton	98
Halton	904
Hamilton-Wentworth	1 890
Ville de Toronto*	19 012
Muskoka	350
Niagara (M.R.)	1 170
Northumberland	327
Peel (M.R.)	1 572
Peterborough	1 126
Simcoe	3 627
Victoria	195
Waterloo (M.R.)	544
Wellington	1 293
York (M.R.)	607
Total partiel	**36 256**

**Anciennement la communauté urbaine de Toronto*

Région de planification - sud-ouest de l'Ontario	
Bruce	113
Elgin	754
Essex	688
Grey	344
Huron	301
Kent	1 269
Lambton	259
Middlesex	2 735
Oxford	108
Perth	184
Total partiel	**6 755**

Région de planification - nord-est de l'Ontario	
Algoma	1 159
Cochrane	765
Manitoulin	49
Nipissing	1 441
Parry Sound	150
Sudbury	186
Sudbury (M.R.)	1 372
Timiskaming	271
Total partiel	**5 393**

Région de planification - nord-ouest de l'Ontario	
Kenora	759
Rainy River	192
Thunder Bay	2 151
Total partiel	**3 102**

Renseignements non disponibles	**1 201**
TOTAL	**60 386**

Employés classifiés par ministère
1997-1998

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	751
Procureur général	4 277
Bureau du Conseil des ministres	106
Affaires civiques, Culture et Loisirs	558
Commission ontarienne des droits de la personne	129
Services sociaux et communautaires	7 569
Consommation et Commerce	1 102
Culture, Tourisme et Loisirs	25
Place Ontario	54
Centre des sciences de l'Ontario	197
Commission des parcs du Saint-Laurent	50
Développement économique, Commerce et Tourisme	485
Société de développement de l'Ontario	55
Éducation et Formation	1 485
Environnement et Énergie	1 579
Agence ontarienne des eaux	641
Finances	4 519
Office ontarien de financement	260
Affaires francophones	16
Santé	9 301
Affaires intergouvernementales	25
Travail	1 250
Secrétariat du Conseil de gestion	1 119
Société immobilière de l'Ontario	742
Affaires municipales et Logement	1 198
Secrétariat des affaires autochtones	47
Richesses naturelles	3 184
Développement du Nord et des Mines	405
Bureau du premier ministre	1
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario	30
Solliciteur général et Services correctionnels	13 456
Transports	5 770
TOTAL	**60 386**

Aucun chiffre n'est donné pour les employés des bureaux du vérificateur provincial, du lieutenant-gouverneur, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail, car ils ne font pas partie de la FPO.

Le personnel policier de la Police provinciale de l'Ontario est inclus dans les chiffres du ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels. Au 27 mars 1998, ce groupe comptait 4 690 employés.

Les chiffres relatifs au personnel de la Commission de l'escarpement du Niagara sont inclus dans ceux du ministère de l'Environnement et de l'Énergie.

Les organismes et les commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Ceux qui ne le sont pas sont inclus dans les ministères dont ils relèvent.

Employés classifiés
par tranche de salaire et groupe d'âge
1997-1998

Salaire	<25	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	Total
Moins de 20 000 $	2	47	78	55	39	4	225
20 000 - 29 999 $	4	95	272	291	260	5	927
30 000 - 39 999 $	134	3 606	8 101	7 559	2 828	24	22 252
40 000 - 49,999 $	45	3 365	6 246	4 831	1 283	23	15 793
50 000 - 59 999 $	18	2 408	4 749	4 582	925	6	12 688
60 000 - 69 999 $	0	243	1 871	2 457	504	5	5 080
70 000 - 79 999 $	0	54	549	851	206	2	1 662
80 000 - 89 999 $	1	5	203	320	103	1	633
90 000 - 99 999 $	0	6	144	299	51	1	501
100 000 $ et plus	0	4	139	377	103	2	625
TOTAL	**204**	**9 833**	**22 352**	**21 622**	**6 302**	**73**	**60 386**
Pourcentage	**0,3 %**	**16,3 %**	**37,0 %**	**35,8 %**	**10,4 %**	**0,1 %**	**100 %**

Employés classifiés par groupe d'âge
1997-1998

Mcins de 25	204
25 - 34	9 833
35 - 44	22 352
45 - 54	21 622
55 - 64	6 302
65 et plus	73
TOTAL	**60 386**

Employés classifiés par type
1997-1998

Réguliers	**57 052**
À l'essai	**3 331**
Ayant dépassé l'âge de la retraite	**3**
TOTAL	**60 386**

Employés classifiés par sexe
1997-1998

Hommes	**29 815**
Femmes	**30 571**
TOTAL	**60 386**

Employés classifiés par tranche de salaire
1997-1998

Salaire	TOTAL
Moins de 20 000 $	225
20 000 - 29 999 $	927
30 000 - 39 999 $	22 252
40 000 - 49 999 $	15 793
50 000 - 59 999 $	12 688
60 000 - 69 999 $	5 080
70 000 - 79 999 $	1 662
80 000 - 89 999 $	633
90 000 - 99 999 $	501
100 000 $ et plus	625
TOTAL	**60 386**

Nominations - effectif classifié

Employés à temps plein et partiel, 1997-1998

Mois	TOTAL
Avril 1997	128
Mai	74
Juin	99
Juillet	78
Août	81
Septembre	152
Octobre	53
Novembre	90
Décembre	55
Janvier 1998	180
Février	143
Mars	79
TOTAL	**1 212**

Nominations - effectif classifié

Par tranche de salaire et groupe d'âge, 1997-1998

Salaire	<25 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	65+	Total
Moins de 20 000 $	1	3	3	2	0	0	9
20 000 - 29 999 $	2	4	3	2	0	0	11
30 000 - 39 999 $	106	322	131	54	11	0	624
40 000 - 49 999 $	9	151	77	33	3	0	273
50 000 - 59 999 $	0	97	79	23	3	0	202
60 000 - 69 999 $	0	20	17	15	1	0	53
70 000 - 79 999 $	0	2	3	4	1	0	10
80 000 - 89 999 $	0	1	1	5	1	0	8
90 000 - 99 999 $	0	2	3	2	1	0	8
100 000 $ et plus	0	2	5	6	1	0	14
TOTAL	**118**	**604**	**322**	**146**	**22**	**0**	**1 212**
Pourcentage	**9,7 %**	**49,8 %**	**26,6 %**	**12,0 %**	**1,8 %**	**0,0%**	**100 %**

Nominations - effectif classifié

Par sexe, 1997-1998

	Hommes	Femmes	TOTAL
Nouveaux employés	672	540	1 212

Départs de l'effectif classifié

Par tranche de salaire et groupe d'âge, 1997-1998

Salaire	<25 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	65+	Total
Moins de 20 000 $	0	5	8	3	3	3	22
20 000 - 29 999 $	0	14	14	11	18	26	83
30 000 - 39 999 $	5	308	393	478	495	119	1 798
40 000 - 49 999 $	2	201	220	354	250	42	1 069
50 000 - 59 999 $	0	88	221	428	203	31	971
60 000 - 69 999 $	0	20	98	168	128	12	426
70 000 - 79 999 $	0	5	28	80	58	7	178
80 000 - 89 999 $	0	0	10	37	23	5	75
90 000 - 99 999 $	0	1	5	26	7	1	40
100 000 $ et plus	0	0	7	24	14	4	49
TOTAL	**7**	**642**	**1 004**	**1 609**	**1 199**	**250**	**4 711**
Pourcentage	**0,1 %**	**13,6 %**	**21,3 %**	**34,2 %**	**25,5 %**	**5,3 %**	**100 %**

Départs de l'effectif classifié

Selon le nombre d'années à titre d'employés classifiés, 1997-1998

Nombre d'années à titre d'employés classifiés	Départs
Moins de 1 an	44
Moins de 2 ans	40
Moins de 3 ans	78
Moins de 4 ans	83
Moins de 5 ans	79
Moins de 6 ans	178
Moins de 7 ans	257
Moins de 8 ans	244
Moins de 9 ans	243
Moins de 10 ans	222
Moins de 15 ans	732
Moins de 20 ans	467
Moins de 25 ans	617
Moins de 30 ans	940
Moins de 35 ans	438
35 ans et plus	49
TOTAL	**4 711**

La période de service précédant la date de nomination au sein du personnel à l'essai ne figure pas dans ce tableau.

Départs de l'effectif classifié
Par motif et par sexe, 1997-1998

	Hommes	Femmes	TOTAL
Retraite	1 342	709	2 051
Congédiement	25	10	35
Licenciement	595	784	1 379
Démission	411	437	848
Mutation	164	91	255
Décès	93	50	143
TOTAL	**2 630**	**2 081**	**4 711**

5.2 STATISTIQUES POUR 1998-1999

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario
1998-1999

Employés classifiés	**54 779**
Employés non classifiés	**8 615**
Employés de la Couronne	**983**
TOTAL	**64 377**

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario
1998-1999

		Employés classifiés	Employés non classifiés	Employés de la Couronne	Total
1998	Avril	56 449	7 264	938	64 651
	Mai	56 487	8 974	945	66 406
	Juin	56 319	10 984	932	68 235
	Juillet	56 054	13 162	919	70 135
	Août	55 951	13 239	919	70 109
	Septembre	55 910	10 236	941	67 087
	Octobre	55 740	8 579	957	65 276
	Novembre	55 591	8 303	964	64 858
	Décembre	55 705	8 661	968	65 334
1999	Janvier	55 180	7 397	946	63 523
	Février	54 972	8 365	969	64 306
	Mars	54 779	8 615	983	64 377

Les chiffres indiqués pour les employés classifiés comprennent ceux de la Police provinciale de l'Ontario et des services de sécurité ainsi que les opérateurs des installations pour la protection de l'environnement et des centrales productrices d'énergie. Les chiffres des employés non classifiés comprennent également le personnel du bureau des ministres et les opérateurs des installations pour la protection de l'environnement et des centrales d'énergie. Les chiffres de l'effectif de la fonction publique ne comprennent pas les employés des bureaux du vérificateur provincial, du lieutenant-gouverneur, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail.

Les rapports annuels antérieurs à ceux de l'exercice 1991-1992 renfermaient le dénombrement des effectifs de la FPO. Chaque employé à temps partiel comptait pour un employé, peu importe le nombre d'heures travaillées. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures travaillées par les employés à temps partiel sont converties en équivalents à plein temps qui servent à l'établissement de l'effectif.

Les employés qui reçoivent des prestations du Régime de protection du revenu à long terme sont exclus des statistiques sur l'effectif, mais sont inclus dans tous les autres tableaux du présent rapport. Au 26 mars 1999, 2 706 personnes faisaient partie de ce groupe.

Les employés non classifiés sont constitués des employés non classifiés à temps plein et à temps partiel de la FPO et du personnel du bureau des ministres.

Employés classifiés par lieu géographique
1998-1999

Région de planification - est de l'Ontario	7 373
Région de planification - centre de l'Ontario	34 431
Région de planification - sud-ouest de l'Ontario	6 601
Région de planification - nord-est de l'Ontario	5 193
Région de planification - nord-ouest de l'Ontario	2 957
Extérieur de l'Ontario	48
Renseignements non disponibles	882
TOTAL	**57 485**

* Ce chiffre inclut les 2 706 employés qui reçoivent des prestations du Régime de protection du revenu à long terme.

Employés classifiés par lieu géographique
1998-1999

Région de planification - est de l'Ontario	
Frontenac	2 206
Hastings	491
Lanark	933
Leeds et Grenville	850
Lennox et Addington	208
Ottawa-Carleton (M.R.)	1 672
Prescott et Russell	159
Prince Edward	192
Renfrew	299
Stormont Dundas et Glengarry	363
Total partiel	**7 373**

Région de planification - centre de l'Ontario	
Brant	450
Dufferin	57
Durham	2 805
Haldimand-Norfolk (M.R.)	374
Haliburton	98
Halton	878
Hamilton-Wentworth (M.R.)	1 827
Ville de Toronto*	17 531
Muskoka	313
Niagara (M.R.)	1 094
Northumberland	302
Peel (M.R.)	1 537
Peterborough	1 113
Simcoe	3 504
Victoria	178
Waterloo (M.R.)	494
Wellington	1 267
York (M.R.)	609
Total partiel	**34 431**

**Anciennement la communauté urbaine de Toronto*

Région de planification - sud-ouest de l'Ontario	
Bruce	150
Elgin	732
Essex	695
Grey	346
Huron	330
Kent	935
Lambton	261
Middlesex	2 853
Oxford	122
Perth	177
Total partiel	**6 601**

Région de planification - nord-est de l'Ontario	
Algoma	1 093
Cochrane	766
Manitoulin	50
Nipissing	1 425
Parry Sound	171
Sudbury	139
Sudbury (M.R.)	1 320
Timiskaming	229
Total partiel	**5 193**

Région de planification - nord-ouest de l'Ontario	
Kenora	668
Rainy River	176
Thunder Bay	2 113
Total partiel	**2 957**

Renseignements non disponibles	**882**
TOTAL	**57 485**

Employés classifiés par ministère
1998-1999

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	726
Procureur général	4 225
Bureau du Conseil des ministres	113
Affaires civiques, Culture et Loisirs	473
Commission ontarienne des droits de la personne	118
Services sociaux et communautaires	6 897
Consommation et Commerce	1 052
Culture, Tourisme et Loisirs	4
Place Ontario	53
Centre des sciences de l'Ontario	196
Commission des parcs du Saint-Laurent	46
Développement économique, Commerce et Tourisme	448
Société de développement de l'Ontario	36
Éducation et Formation	1 378
Énergie, Sciences et Technologie	147
Environnement	1 402
Agence ontarienne des eaux	610
Finances	4 485
Office ontarien de financement	253
Affaires francophones	17
Santé	8 366
Affaires intergouvernementales	26
Travail	1 228
Secrétariat du Conseil de gestion	1 153
Société immobilière de l'Ontario	642
Affaires municipales et Logement	1 078
Secrétariat des affaires autochtones	46
Richesses naturelles	3 036
Développement du Nord et des Mines	412
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario	31
Solliciteur général et Services correctionnels	13 515
Transports	5 220
Société de développement de l'industrie cinématographique ontarienne	22
Fondation du patrimoine de l'Ontario	31
TOTAL	**57 485**

Aucun chiffre n'est donné pour les employés des bureaux du vérificateur provincial, du lieutenant-gouverneur, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail, car ils ne font pas partie de la FPO.

Le personnel policier de la Police provinciale de l'Ontario est inclus dans les chiffres du ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels. Au 26 mars 1999, ce groupe comptait 4 806 employés.

Les chiffres relatifs au personnel de la Commission de l'escarpement du Niagara sont inclus dans ceux du ministère de l'Environnement et de l'Énergie.

Les organismes et les commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Ceux qui ne le sont pas sont inclus dans

les ministères dont ils relèvent.

Employés classifiés
par tranche de salaire et groupe d'âge
1998-1999

Salaire	<25	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	Total
Moins de 20 000 $	5	44	80	51	31	3	214
20 000 - 29 999 $	7	83	231	280	231	4	836
30 000 - 39 999 $	149	2 932	7 387	7 250	2 553	29	20 300
40 000 - 49 999 $	62	2 951	6 032	4 786	1 173	13	15 017
50 000 - 59 999 $	10	2 280	4 823	4 552	853	4	12 522
60 000 - 69 999 $	0	238	1 922	2 458	507	4	5 129
70 000 - 79 999 $	0	72	563	877	217	1	1 730
80 000 - 89 999 $	0	10	197	313	102	0	622
90 000 - 99 999 $	0	3	148	302	48	2	503
100 000 $ et plus	0	1	128	383	99	1	612
TOTAL	**233**	**8 614**	**21 511**	**21 252**	**5 814**	**61**	**57 485**
Pourcentage	**0,4 %**	**15,0 %**	**37,4 %**	**37,0 %**	**10,1 %**	**0,1 %**	**100 %**

Employés classifiés par groupe d'âge
1998-1999

Moins de 25	233
25 - 34	8 614
35 - 44	21 511
45 - 54	21 252
55 - 64	5 814
65 et plus	61
TOTAL	**57 485**

Employés classifiés par type
1998-1999

Réguliers	**53 365**
À l'essai	**4 115**
Ayant dépassé l'âge de la retraite	**5**
TOTAL	**57 485**

Employés classifiés par sexe
1998-1999

Hommes	**28 170**
Femmes	**29 315**
TOTAL	**57 485**

Employés classifiés par tranche de salaire
1998-1999

Salaire	TOTAL
Moins de 20 000 $	214
20 000 - 29 999 $	836
30 000 - 39 999 $	20 300
40 000 - 49 999 $	15 017
50 000 - 59 999 $	12 522
60 000 - 69 999 $	5 129
70 000 - 79 999 $	1 730
80 000 - 89 999 $	622
90 000 - 99 999 $	503
100 000 $ et plus	612
TOTAL	**57 485**

Nominations - effectif classifié

Employés à temps plein et partiel, 1998-1999

Mois	TOTAL
Avril 1998	160
Mai	119
Juin	152
Juillet	118
Août	164
Septembre	167
Octobre	128
Novembre	260
Décembre	221
Janvier 1999	97
Février	120
Mars	148
TOTAL	**1 854**

Nominations - effectif classifié

Par tranche de salaire et groupe d'âge, 1998-1999

Salaire	<25 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	65+	Total
Moins de 20 000 $	1	2	2	1	0	1	7
20 000 - 29 999 $	3	9	9	4	1	0	26
30 000 - 39 999 $	131	398	218	85	20	1	853
40 000 - 49 999 $	35	277	160	79	11	0	562
50 000 - 59 999 $	0	108	107	42	9	0	266
60 000 - 69 999 $	0	16	30	13	3	0	62
70 000 - 79 999 $	0	11	14	10	2	0	37
80 000 - 89 999 $	0	0	5	8	2	0	15
90 000 - 99 999 $	0	0	6	2	0	0	8
100 000 $ et plus	0	0	6	11	1	0	18
TOTAL	**170**	**821**	**557**	**255**	**49**	**2**	**1 854**
Pourcentage	**9,2 %**	**44,3 %**	**30,0 %**	**13,8 %**	**2,7 %**	**0,1 %**	**100 %**

Nominations - effectif classifié
Par sexe, 1998-1999

	Hommes	Femmes	TOTAL
Nouveaux employés	932	922	1 854

Départs de l'effectif classifié

Par tranche de salaire et groupe d'âge, 1998-1999

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	Total
Moins de 20 000 $	0	5	6	4	4	2	21
20 000 - 29 999 $	0	9	13	14	15	23	74
30 000 - 39 999 $	3	223	361	507	498	142	1 734
40 000 - 49 999 $	4	163	242	317	266	42	1 034
50 000 - 59 999 $	0	89	166	403	218	20	896
60 000 - 69 999 $	0	25	80	205	115	21	446
70 000 - 79 999 $	0	9	32	95	47	3	186
80 000 - 89 999 $	0	1	8	35	21	1	66
90 000 - 99 999 $	0	1	16	31	9	4	61
100 000 $ et plus	0	0	12	30	24	4	70
TOTAL	**7**	**525**	**936**	**1 641**	**1 217**	**263**	**4 588**
Pourcentage	**0,2 %**	**11,4 %**	**20,4 %**	**35,8 %**	**26,5 %**	**5,7 %**	**100 %**

Départs de l'effectif classifié

Selon le nombre d'années à titre d'employés classifiés, 1998-1999

Nombre d'années à titre d'employés classifiés	Départs
Moins de 1 an	67
Moins de 2 ans	49
Moins de 3 ans	28
Moins de 4 ans	74
Moins de 5 ans	54
Moins de 6 ans	65
Moins de 7 ans	129
Moins de 8 ans	203
Moins de 9 ans	235
Moins de 10 ans	205
Moins de 15 ans	794
Moins de 20 ans	514
Moins de 25 ans	565
Moins de 30 ans	1 003
Moins de 35 ans	517
35 ans ou plus	86
TOTAL	**4 588**

La période de service précédant la date de nomination au sein du personnel à l'essai ne figure pas

dans ce tableau.

Départs de l'effectif classifié
Par motif et par sexe, 1998-1999

	Hommes	Femmes	TOTAL
Retraite	1 503	799	2 302
Congédiement	18	13	31
Licenciement	420	518	938
Démission	496	494	990
Mutation	79	145	224
Décès	55	48	103
TOTAL	**2 571**	**2 017**	**4 588**

ANNEXE A

Commission de la fonction publique

Présidente, CFP

Michele Noble
Secrétaire
Secrétariat du Conseil de gestion
12e étage, Édifice Ferguson, 77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....(416) 327-3805

Vice-présidente, CFP

Linda Stevens
Sous-ministre, Restructuration de la FPO, secrétaire associée du Conseil des ministres et responsable du Centre de développement du leadership
Bureau 5320, 5e étage, Édifice Whitney, 99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....(416) 325-1607

Secrétaire de la Commission

Morag McLean
Vice-présidente, Services aux cadres
Centre de développement du leadership
Bureau 5320, Édifice Whitney, 99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....(416) 325-1777

Commissaires

Rita Burak
Secrétaire du Conseil des ministres
Bureau 6420, 6e étage, Édifice Whitney, 99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....(416) 325-7641

Naomi Alboim
Sous-ministre
Ministère des Affaires civiques, de la Culture et des Loisirs
6e étage, 77, rue Bloor Ouest
Toronto (Ontario) M7A 2R9.....(416) 325-6220

Ken Knox
Sous-ministre
Ministère de l'Énergie, des Sciences et de la Technologie
4e étage, Édifice Hearst, 900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2E1.....(416) 327-6758

Sue Herbert
Sous-ministre
Ministère des Services sociaux et communautaires
6e étage, Édifice Hepburn, 80, rue Grosvenor
Toronto (Ontario) M7A 1E9.....(416) 325-5233

Frank Ingratta
Sous-ministre
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales
Bureau 1100, 11e étage, 77, rue Grenville
Toronto (Ontario) M5S 1B3..... (416) 326-3100

John Fleming
Sous-ministre
Ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels
11e étage, 25, rue Grosvenor
Toronto (Ontario) M7A 1Y7.....(416) 326-5060

Comité de perfectionnement des cadres

Présidente, CPC	Rita Burak Secrétaire du Conseil des ministres Bureau 6420, 6e étage, Édifice Whitney, 99, rue Wellesley Ouest Toronto (Ontario) M7A 1A1.....(416) 325-7641
Vice-présidente, CPC	Linda Stevens Sous-ministre, Restructuration de la FPO, secrétaire associée du Conseil des ministres et responsable du Centre de développement du leadership Bureau 5320, 5e étage, Édifice Whitney, 99, rue Wellesley Ouest Toronto (Ontario) M7A 1A1.....(416) 325-1607
Secrétaire du comité	Morag McLean Vice-présidente, Services aux cadres Centre de développement du leadership Bureau 5320, Édifice Whitney, 99, rue Wellesley Ouest Toronto (Ontario) M7A 1N3.....(416) 325-1777
Membres	Michele Noble Secrétaire Secrétariat du Conseil de gestion 12e étage, Édifice Ferguson, 77, rue Wellesley Ouest Toronto (Ontario) M7A 1N3.....(416) 327-3805
	Naomi Alboim Sous-ministre Ministère des Affaires civiques, de la Culture et des Loisirs 6e étage, 77, rue Bloor Ouest Toronto (Ontario) M7A 2R9.....(416) 325-6220
	Ken Knox Sous-ministre Ministère de l'Énergie, des Sciences et de la Technologie 4e étage, Édifice Hearst, 900, rue Bay Toronto (Ontario) M7A 2E1.....(416) 327-6758
	Sue Herbert Sous-ministre Ministère des Services sociaux et communautaires 6e étage, Édifice Hepburn, 80, rue Grosvenor Toronto (Ontario) M7A 1E9.....(416) 325-5233
	Frank Ingratta Sous-ministre Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales Bureau 1100, 11e étage, 77, rue Grenville Toronto (Ontario) M5S 1B3..... (416) 326-3100
	John Fleming Sous-ministre Ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels 11e étage, 25, rue Grosvenor Toronto (Ontario) M7A 1Y7.....(416) 326-5060

ISSN 1206-3509

Imprimé par l'imprimeur de la Reine pour l'Ontario

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario 1999

Document disponible sur Internet à www.gov.on.ca

Also available in English